

**PLAN DE MEJORA PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERACIONAL DE
LA EMPRESA DE CALZADO DAINEL SPORT, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
SOACHA, CUNDINAMARCA.**

LOREYDY DAZA

MARIA ISABEL VARÓN

LUIS FERNANDO VARÓN

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ, 2016**

**PLAN DE MEJORA PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERACIONAL DE
LA EMPRESA DE CALZADO DAINEL SPORT, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
SOACHA, CUNDINAMARCA.**

LOREYDY DAZA

MARIA ISABEL VARÓN

LUIS FERNANDO VARÓN

Trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor: SIGIFREDO ARCE
Ingeniero

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ, 2016**

Notas de Aceptación

Firma del Jurado

Firma del jurado

Bogotá, julio de 2016

AGRADECIMIENTOS

A Dios, al destino y a la vida por permitirme dar un paso más, por permitirme aprender, a mis padres por su acompañamiento durante todo el proceso de aprendizaje, de madrugadas y de desveladas, al Ingeniero Sigifredo Arce por su dedicación, su paciencia, su tolerancia y su tranquilidad a la hora de transmitir cada uno de los conocimientos, a cada uno de los maestros y la Universidad Piloto de Colombia que formaron parte de que hoy se pueda lograr una meta más, un aprendizaje más, un logro más y un sueño más en mi vida, por supuesto a mi alma gemela mi hermana que día a día vive la lucha junto a mí de querer ser mejores personas tanto a nivel personal como profesional, sin faltar a mis compañeros y mi equipo de proyecto que me brindaron su apoyo, sus palabras, su carisma y su cariño durante este tiempo.

LOREYDY VIVIANA DAZA CABALLERO

A Dios por siempre acompañarme y guiar mis pasos, a mis padres por su apoyo incondicional, al Ingeniero Sigifredo por su paciencia y guianza como director del proyecto, a la Universidad Piloto por contar con profesores quienes aportaron gran conocimiento y a la empresa Dainel Sport, por permitir el desarrollo de este proyecto y suministrar la información necesaria para el éxito del mismo.

MARÍA ISABEL VARÓN

“A mi familia, mi esposa y mis hijos por la paciencia y apoyo durante todo el tiempo que duró la especialización, por creer en mí y por los momentos que dejamos de compartir mientras estaba estudiando. A mis compañeras de grupo por sus conocimientos y momentos vividos a lo largo de la construcción de este trabajo. A don Jairo Daza por abrirnos las puertas de su hogar y de su empresa, por sus conocimientos y experiencia compartida con nosotros para poder culminar con éxito esta propuesta”.

LUIS FERNANDO VARÓN ORTIZ

Tabla de contenido

	pág.
Resumen ejecutivo	16
Introducción	18
Objetivos del trabajo de grado	20
Objetivo general	20
Objetivos específicos	20
1. Formulación	21
1.1 Descripción del problema	21
1.2 Análisis de involucrados	22
1.3 Árbol de problemas	26
1.4 Árbol de objetivos	27
2. Análisis de alternativas	28
2.1 Planteamiento del caso	29
2.2 Selección de criterios	30
2.3 Ponderación de los criterios	31
2.3.1 Matriz de comparación de criterios	32
2.3.2 Matriz de subcriterios costo	32
2.3.3 Matriz de subcriterios factibilidad	32
2.3.4 Matriz subcriterios impacto	33
2.4 Cálculo prioridades alternativas	33
2.5 Cálculo de prioridades globales alternativas	35
2.5.1 Prioridades generales	36
2.5.2 Puntaje criterios	36
2.5.3 Puntaje criterios – subcriterios con respecto a las alternativas costo – inversión	36
2.5.4 Costo – adecuación interna	37
2.5.5 Factibilidad – administrativo	37
2.5.6 Factibilidad – operativo	37
2.5.7 Impacto – procesos administrativos y operacionales	38
2.5.8 Impacto – imagen organizacional	38
2.5.9 Gráficas	39
2.5.10 Resultado final análisis de criterios y alternativas	39
3. Matriz del marco lógico	40
4. Objetivos del proyecto	42
4.1 Objetivo general	42
4.2 Objetivos específicos	42
5. Marco metodológico	44

5.1 Fuentes de información	44
5.2 Tipos y métodos de investigación	45
5.3 Herramientas.....	45
5.4 Tabulación	46
5.5 Supuestos del proyecto	49
5.6 Restricciones del proyecto.....	50
5.7 Entregables del trabajo de grado	50
6. Estudio técnico	51
6.1 Contexto de la organización Dainel Sport.....	51
6.2 Tipo de producción en Dainel Sport.....	52
6.3 Capacidad instalada	52
6.4 El tamaño del proyecto y los suministros e insumos.....	53
6.5 El tamaño del proyecto, la tecnología y los equipos	54
6.6 Distribución de la planta.....	56
6.7 Procesos de producción	57
6.8 Descripción de procesos	58
6.9 Tiempo total del proceso	60
6.10 Las herramientas.....	61
6.11 Costos de procesos.....	61
7. Estudio del mercado	62
7.1 Definición del producto	65
7.2 Naturaleza y usos del producto.....	66
7.3 Demanda.....	66
7.4 Histórico demanda.....	69
7.5 Pronóstico de la demanda	71
7.6 Análisis de datos fuentes secundarias.....	72
7.7 Precio	74
7.8 Comercialización	77
7.9 Comunicación.....	78
7.10 Ciclo de vida del producto.....	79
7.11 Duración del ciclo de vida del producto.....	80
7.12 Marca	80
7.13 Características.....	80
7.14 Etiqueta.....	81
7.15 conclusión del estudio de mercado.....	82
8. Estudio administrativo.....	83
8.1 Gestión financiera.....	84
8.1.1 Situación actual	84
8.2 Estudio legal	86
8.3 Estudio ambiental	88
8.3.1 Esquema de residuos de acuerdo con los procesos	90
8.3.2 Política ambiental.....	92
8.3.3 Acciones a implementar para mitigar el impacto ambiental.....	93

9. Estudio financiero	97
9.1 Capital de trabajo	98
9.2 Costos de producción	99
9.3 Presupuesto	100
9.4 Flujo de operación vs flujo de inversión	103
9.5 Análisis de sensibilidad	104
9.6 Conclusiones evaluación financiera	105
10. Diagnóstico situación actual – Situación deseada	106
10.1 Modelo MMGO	108
10.2 Descripción de cargos y funciones propuestas	116
10.2.1 Perfil de cargos	116
10.2.2 Estrategias de comunicación	119
10.2.3 Contratación	119
10.2.4 Capacitación	119
10.2.5 Evaluación de desempeño	120
10.2.6 Compensación	120
10.2.7 Bienestar social	120
10.2.8 Seguridad industrial	121
10.3 Gestión financiera	124
10.3.1 Control y seguimiento	126
10.4 Proceso de compras	127
10.5 Gestión de mercadeo	129
10.6 Gestión de la producción	132
10.6.1 Plano de distribución de planta propuesta	135
10.6.2 Diagrama de flujo propuesto para los procesos de producción	136
10.6.3 Diagrama de flujo propuesto para el procedimiento de producción de corte	137
10.6.4 Diagrama de flujo propuesto para el procedimiento de producción de desbastar	138
10.6.5 Diagrama de flujo propuesto para el procedimiento de producción de desbastar	139
10.6.6 Diagrama de flujo propuesto para el procedimiento de producción de solar	140
10.6.7 Diagrama de flujo propuesto para el procedimiento de producción de implantillar.....	141
11 Planes de gestión de proyectos	142
11.1 Plan de gestión del alcance	142
11.1.1 Declaración de alcance del proyecto	142
11.1.2 Estructura de desglose del trabajo (WBS)	143
11.1.3 Diccionario de la EDT	143
11.1.4 Verificación del alcance	144
11.1.5 Control del alcance	144
11.2 Plan de gestión del tiempo	145
11.2.1 Definición de hitos	146
11.2.2 Definición de actividades, duración y precedencias	147
11.2.3 Definición de recursos para el proyecto	149
11.2.4 Cronograma y ruta crítica	149
11.3 Plan de gestión de costos	150
11.3.1 Línea base tiempo alcance	150

11.3.2 Línea base de costo (presupuesto)	151
11.3.3 Estimación de costos	152
11.3.4 Control de costos	153
11.3.5 Control del cronograma curva “s” de avance de proyecto	153
11.4 Plan de gestión de la calidad	154
11.4.1 Alcance	155
11.4.2 Política de calidad	155
11.4.3 Elementos de entrada del plan de calidad	155
11.4.4 Normatividad general del proyecto	156
11.4.5 Objetivos de calidad	156
11.4.6 Registro y listado de documentos del proyecto	158
11.4.7 Seguimiento y medición	159
11.4.8 Matriz de calidad	161
11.5 Plan de gestión de las comunicaciones	163
11.5.1 Objetivo del plan de comunicaciones	163
11.5.2 Alcance del plan de comunicaciones	163
11.5.3 Roles e interesados	164
11.5.4 Flujo y canales de comunicación	167
11.5.5 Herramientas y técnicas	169
11.5.6 Almacenamiento de los documentos del proyecto	171
11.5.7 Matriz de comunicaciones	174
11.6 Plan de interesados	176
11.6.1 Interesados clave	177
11.6.2 Registro de los interesados	179
11.6.3 Estrategias de los interesados	179
11.7 Plan de gestión de recursos humanos	180
11.7.1 Generalidades del Plan de Gestión de los Recursos Humanos	180
Visión	180
Requerimientos	181
Beneficios Esperados	181
Estrategia	182
11.7.2 Objetivo del Plan de Gestión de los Recursos Humanos	182
11.7.3 Alcance del Plan de Gestión de los Recursos Humanos	182
11.7.4 Roles y responsabilidades	185
11.7.5 Matriz RACI	186
11.7.6 Estructura de desglose de recursos humanos	187
11.7.7 Estrategia para el trabajo en equipo	188
11.8 Plan de gestión de riesgos	191
11.8.1 Metodología	192
11.8.2 Roles y responsabilidades	193
11.8.3 Lista de riesgos	193
11.8.4 Categoría de riesgos	194
11.8.5 Estructura de desglose de riesgos (RBS)	195
11.8.6 Análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos	196
11.8.7 Matriz de riesgos del proyecto	200
11.8.8 Plan de respuesta para los riesgos	200

11.9 Plan de gestión de las adquisiciones	203
11.9.1 Definición de las adquisiciones – Statement of Work (SOW)	203
11.9.2 Riesgos de las adquisiciones	206
11.9.3 Presupuesto para las adquisiciones	207
11.9.4 Documento de las adquisiciones	208
12. Conclusiones	213
Bibliografía y Referencias	215
Anexos	216

Lista de tablas

	pág.
Tabla 1. Análisis de interesados	23
Tabla 2. Ponderación de Criterios	31
Tabla 3. Comparación de criterios	32
Tabla 4. Matriz subcriterios costo	32
Tabla 5. Matriz subcriterios factibilidad	32
Tabla 6. Matriz subcriterios impacto.....	33
Tabla 7. Matriz de alternativa costo - inversión	33
Tabla 8. Matriz de alternativa costo – adecuación interna	33
Tabla 9. Matriz de alternativa factibilidad - administrativo	34
Tabla 10. Matriz de alternativa factibilidad - operativo	34
Tabla 11. Matriz de alternativa impacto – procesos administrativos y operacionales	34
Tabla 12. Matriz de alternativa impacto – imagen organizacional	35
Tabla 13. Cálculo prioridades globales selección de alternativas AHP	35
Tabla 14. Matriz de Marco Lógico.....	40
Tabla 15. Capacidad Instalada.....	52
Tabla 16. Listado de materiales empresa de Dainel	54
Tabla 17. Listado máquinas y elementos de trabajo	55
Tabla 18. Eficiencia en la producción	60
Tabla 19. Demanda.....	69
Tabla 20. Histórico de la demanda.....	70
Tabla 21. Incremento demanda proyectada.....	70
Tabla 22. Pronóstico de la demanda.....	72
Tabla 23. Precio unitario de venta y por docena	75
Tabla 24. Proyección Precio unitario de venta unitario.	75
Tabla 25. Ingresos ventas anual proyectado.....	76
Tabla 26. Incremento costo total materiales por docena anual.	76
Tabla 27. Esquema de residuos de acuerdo con los procesos de Dainel Sport	90
Tabla 28. Acciones a implementar para mitigar el impacto ambiental	93
Tabla 29. Costos de producción	99
Tabla 30. Presupuesto de proyecto.....	100
Tabla 31. Proyección implementación del proyecto	100
Tabla 32. Análisis de Sensibilidad	104
Tabla 33. Clasificación estadios.....	110
Tabla 34. Situación actual y deseada - Direccionamiento Estratégico.....	111
Tabla 35. Situación actual y deseada – Gestión Humana.....	114
Tabla 36. Valoración factores que pueden ocasionar accidentes de trabajo	123
Tabla 37. Situación actual y deseada – Gestión Financiera	124
Tabla 38. Comparativo costo de materiales pago de contado	127
Tabla 39. Comparativo venta y rentabilidad mensual botas talla 37 a 42.....	128
Tabla 40. Situación actual y deseada – Gestión de Mercadeo	129
Tabla 41. Situación actual y deseada – Gestión de la Producción	132
Tabla 42. Definición de hitos	146

Tabla 43. Definición de recursos del proyecto	149
Tabla 44. Estimación De Costos Indirectos	152
Tabla 45. Presupuesto por actividades	152
Tabla 46. Procedimientos obligatorios norma ISO 9001:2008	157
Tabla 47. Registro y listado de documentos del proyecto	158
Tabla 48. Seguimiento y medición de la calidad.....	160
Tabla 49. Técnica Analítica.....	178
Tabla 50. Roles y responsabilidades equipo	185
Tabla 51. Matriz RACI.....	186
Tabla 52. Metodología de identificación de Riesgos.	192
Tabla 53. Roles y responsabilidades en la gestión de riesgos	193
Tabla 54. Lista de riesgos.....	193
Tabla 55. Categoría de riesgos	194
Tabla 56. Valoración de la probabilidad de ocurrencia.....	197
Tabla 57. Impacto del riesgo al momento de materializarse	197
Tabla 58. Valoración obtenida para cada uno de los riesgos	199
Tabla 59. Plan de respuesta para los riesgos	201
Tabla 60. Riesgos de las adquisiciones	206
Tabla 61. Presupuesto para las adquisiciones	207

Lista de figuras

	pág.
Figura 1. Árbol de Problemas	26
Figura 2. Árbol de Objetivos.....	27
Figura 3. Árbol de Alternativas (AHP)	28
Figura 4. Prioridades generales	36
Figura 5. Puntaje criterios	36
Figura 6. Subcriterios alternativas costo - inversión.....	36
Figura 7. Subcriterios alternativas costo – adecuación interna	37
Figura 8. Subcriterios alternativas factibilidad - administrativo.....	37
Figura 9. Subcriterios alternativas factibilidad - operativo.....	37
Figura 10. Subcriterios alternativas impacto – procesos administrativos y operacionales	38
Figura 11. Subcriterios alternativas impacto – imagen organizacional	38
Figura 12. Gráficas Programa Expert Choice	39
Figura 13. Resultado final criterios y alternativas	39
Figura 14. Listado de preguntas y respuestas entrevista empleados.....	46
Figura 15. Listado de preguntas entrevista gerente de la empresa.....	48
Figura 16. Macrolocalización.....	51
Figura 17. Plano de distribución de planta actual	57
Figura 18. Diagrama de flujo procesos de producción actuales.....	58
Figura 19. Preguntas de mejoramiento en mercadeo	62
Figura 20. Persuasión para el consumidor	63
Figura 21. Instrumentos del estudio de mercado	64
Figura 22. Descripción del producto.....	65
Figura 23. Análisis de la demanda	68
Figura 24. Análisis de la competencia	73
Figura 25. Canal de distribución	78
Figura 26. Etapas del ciclo de vida del producto	80
Figura 27. Marca de la empresa	80
Figura 28. Etiqueta Dainel Sport.....	81
Figura 29. Organigrama actual de la empresa Dainel Sport	83
Figura 30. Canecas para clasificación de residuos sólidos	94
Figura 31. Simbología para residuos peligrosos	96
Figura 32. Cálculo de VAN y TIR.....	103
Figura 33. Modelo de Modernización en la Gestión de las Organizaciones (MMGO)	107
Figura 34. Estrategia de Publicidad	132
Figura 35. Plano de distribución de planta propuesta	135
Figura 36. Diagrama de flujo propuesto procesos de producción.....	136
Figura 37. Diagrama de flujo propuesto para el procedimiento de producción de corte	137
Figura 38. Diagrama de flujo propuesto para el procedimiento de producción de desbastar	138
Figura 39. Diagrama de flujo propuesto para el procedimiento de producción de guarnición... ..	139
Figura 40. Diagrama de flujo propuesto para el procedimiento de producción de solar	140
Figura 41. Diagrama de flujo propuesto para el procedimiento de producción de emplantillar.	141
Figura 42. Cronograma Project 1	147

Figura 43. Cronograma Project 2	148
Figura 44. Matriz de Calidad 1	161
Figura 45. Matriz de Calidad 2	162
Figura 46. Flujo de comunicaciones para el proyecto.....	167
Figura 47. Canales de comunicación	168
Figura 48. Matriz de comunicaciones 1	174
Figura 49. Matriz de comunicaciones 2	175
Figura 50. Plan de interesados	176
Figura 51. Ciclo de vida del proyecto	177
Figura 52. Organigrama Consultora DVV	183
Figura 53. Estructura de desglose de recursos	187
Figura 54. Evaluación de desempeño.....	189
Figura 55. Formato seguimiento solución de dificultades	190
Figura 56. RBS.....	196
Figura 57. RFI Asesor externo	208
Figura 58. RFI Empresa de impresión digital	209
Figura 59. RFP Asesor externo	211
Figura 60. RFQ Empresa de impresión digital.....	212

Lista de gráficas

	pág.
Gráfica 1. Matriz de poder / Interés	24
Gráfica 2. Tabulación encuestas a empleado	47
Gráfica 3. Entrevista gerente	49
Gráfica 4. Demanda proyectada por años	71
Gráfica 5. Costo total de materiales Anual.	77
Gráfica 6. Resultado MMGO	109
Gráfica 7. Ruta Crítica	149
Gráfica 8. Línea base – tiempo alcance.....	150
Gráfica 9. Línea base – tiempo alcance.....	151
Gráfica 10. Curva “S”	154

Lista de anexos

pág.

Anexo A. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO (PROJECT CHARTER)	217
Anexo B. MATRIZ DE INTERESADOS	223

Resumen ejecutivo

Existiendo la necesidad de realizar un plan de mejora en la gestión administrativa y operacional de la empresa Dainel Sport, en este documento se detalla la forma en que se propone identificar y solucionar de la mejor manera la problemática encontrada. Gracias a la utilización del sistema del marco lógico, a encuestas y entrevistas y a las especificaciones dictadas por el modelo de modernización para la gestión de las organizaciones MMGO, se logra establecer un diagnóstico actual, en el cual se destacan las áreas a intervenir y en las cuales se ve la necesidad de proponer acciones de mejora.

Las áreas identificadas son el direccionamiento estratégico, el cual no se cuenta con éste, el área de recursos humanos, en donde se especifica qué clase de personal idóneo es necesario, pero no se tiene detalladas las funciones, ni se tienen claros los procesos de selección y contratación, el área de mercadeo y ventas, el cual se evidencia la realización de actividades empíricas, pero sin un enfoque real ni estratégico de un verdadero plan de mercadeo, el área financiera, la cual requiere de bastante organización y criterios claros de operación, el área de producción, la cual tiene muy claros los procesos de fabricación de zapatos, sin embargo cuenta con oportunidades de mejora en la reorganización de espacios y optimización del tiempo, el área de compras, la cual en realidad no se tiene, sin embargo existen parámetros que podrían aplicarse en busca de mejorar favorablemente este proceso, y por último el área de seguridad industrial, en la cual se realizará un trabajo totalmente propositivo, pues no se cuenta con políticas para esta actividad.

Se presenta un estudio de mercado, en el cual se muestra la relación de la demanda y oferta, entre otros aspectos. Un estudio técnico, el cual permite conocer la situación actual de la empresa, y dando una visión hacia el modelo futuro que se quiere consolidar para lograr la situación deseada del proyecto. Un estudio administrativo, que permite reconocer algunas de las principales falencias

de la empresa que está siendo caso de estudio Dainel Sport, como también las grandes oportunidades de mejora. Un estudio legal que permite guiar de alguna manera el proyecto, teniendo en cuenta la normatividad actual en Colombia, en lo que respecta al sector del calzado.

Un estudio ambiental, que definitivamente se muestra de manera propositiva, ya que al igual que otros aspectos, éste tema no es algo que la empresa Dainel Sport haya considerado importante en el pasado. Finalmente un estudio financiero, en el cual gracias a indicadores de rentabilidad como la TIR, valor presente neto, entre otros, se conocerá la viabilidad del proyecto.

Este proyecto incluye la elaboración de los planes de gestión de proyectos, como el plan de gestión del alcance, el plan de gestión de tiempo, el plan de gestión de costos, el plan de gestión de calidad, el plan de gestión de recursos humanos, el plan de gestión de las comunicaciones, el plan de gestión de interesados, el plan de gestión de riesgos y el plan de gestión de las adquisiciones.

Introducción

Dainel Sport, es una empresa que lleva 15 años en el mercado y se dedica a la producción y venta de calzado para hombres y niños, en líneas de diseño casual. Es constituida en el año 2000 por el señor Jairo Daza y en la cual actualmente trabajan 5 colaboradores.

Esta empresa está ubicada en el Municipio de Soacha, Barrio León XIII, y se caracteriza por ser una organización con una estructura funcional clásica¹. Dainel Sport trabaja sobre pedidos por medio de facturas (facturero), las cuales son recibidas por el Sr. Daza, luego se entregan al área de producción, la cual coordina el inicio, el proceso y la terminación de los zapatos, atendiendo a las necesidades expresadas por el cliente.

Este proyecto nace gracias al interés manifestado por Dainel Sport, ya que al ser una microempresa², tiene todo lo necesario para ser parte del mercado de los zapatos, el cual es cada vez más competitivo, ya que encaja perfectamente en la categoría de productos de primera necesidad, y cuenta con una demanda potencial, para lo cual si se quiere ofertar y abrir mercados en medio de tanta competencia, es necesario construir procesos dentro de la gestión administrativa y operacional de la empresa. Es importante pasar de ser una empresa que empíricamente creció, a ser una empresa con el conocimiento escrito, con documentación detallada, con organización y definición de estándares, que permita darle valor a la empresa y a sus empleados, pero también a sus clientes tanto internos como externos.

El trabajo aquí planteado, pretende entregar a Dainel Sport el diseño de un plan de mejora para la gestión administrativa y operacional de su empresa, que le permita mediante buenas prácticas

¹ La organización funcional clásica consiste en una jerarquía donde cada empleado tiene un superior claramente definido. En el nivel superior los miembros se agrupan por especialidades, tales como producción, comercialización, ingeniería (Ver en: PMBOK Guide Fifth Edition).

² En Colombia, de acuerdo con la definición de la Ley 590 de 2000 y la Ley 905 de 2004 la microempresa es toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbana con planta de personal hasta 10 trabajadores y activos de menos de 501 salarios mínimos legales mensuales vigentes (Ver en: <https://es.wikipedia.org/>).

existentes y mediante la organización y consolidación de procesos, lograr incrementar sus márgenes de rentabilidad y competitividad, consolidándose como líder en la producción y venta de zapatos en su sector, con amplias oportunidades de expansión en el mercado.

Durante la especialización, se tuvo una guía para la presentación del trabajo de grado, consistente en las siguientes tres fases:

Fase 1: Se aplicó el sistema del marco lógico, mediante el cual se determinó el problema real de la empresa, elaborando un análisis de involucrados, un árbol de problemas (situación actual), un árbol de objetivos (situación deseada) y un análisis de alternativas a través del uso del proceso analítico jerárquico de Thomas Saaty y haciendo uso de la herramienta Expert Choice se seleccionó la alternativa más apropiada.

Fase 2: Se generaron los estudios de mercado, técnico, administrativo, legal, ambiental y financiero, para determinar la viabilidad del proyecto planteado.

Fase 3: Se elaboraron los planes de gestión de proyectos, de acuerdo con la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK 5TH edición.

Objetivos del trabajo de grado

Objetivo general

Obtener el título de especialistas en gerencia de proyectos.

Objetivos específicos

- Aplicar los conceptos vistos en la especialización, en una empresa que permita fortalecer los conocimientos adquiridos.
- Adquirir conocimientos fuertes, con respecto a la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK 5TH edición.
- Entender la importancia de los planes de gestión de proyectos y su articulación dentro del buen desarrollo y ejecución de proyectos en cualquier organización.
- Contribuir favorablemente en el mejoramiento de la empresa caso estudio Dainel Sport, con la aplicación y aprovechamiento de las diferentes herramientas brindadas durante la especialización.

1. Formulación

1.1 Descripción del problema

La evolución tecnológica y el crecimiento del mercado exige nuevos estándares, y para las microempresas y pequeñas empresas estar a la vanguardia no es fácil. Así mismo, se encuentran con más frecuencia clientes que comienzan a exigir estándares de calidad, documentación detallada, información a la mano, que refleje hacia ellos confianza y seguridad a la hora de adquirir productos, y no que se demuestre un desorden administrativo. Por otro lado, para la búsqueda de financiación y recursos económicos en Colombia se ofrecen diferentes líneas de crédito, como también con la presentación de proyectos en fondos como emprender, findeter, fonade, entre otros, se podrían obtener grandes beneficios para las microempresas; sin embargo para poder acceder a estas herramientas la empresa deberá tener documentación detallada y organizada de su operación, procesos establecidos y estándares de calidad, un direccionamiento estratégico claro que permita conocer de entrada de qué se trata la empresa, y en general, tener organizada y documentada su gestión administrativa y operacional.

Realizando una evaluación dentro de la empresa elegida para este proyecto, se encuentra una situación actual (diagnóstico), en la que a pesar de ser una microempresa, tiene grandes cualidades que le han permitido permanecer en el mercado, sin embargo y gracias a una entrevista al dueño y fundador de **DAINEL SPORT** el Sr. Jairo Daza, se entiende que uno de los aspectos en los que existen problemas y que al solucionarse sería una oportunidad de crecimiento y de mejoramiento en la calidad y entrega de los zapatos, es la organización y la implementación de diferentes estrategias de mejora, en cada uno de los procesos administrativos y de operación de la empresa;

entendiendo que al ser una empresa desarrollada de manera empírica no se tenía la necesidad de documentar procesos, de establecer parámetros de operación, de tener una presentación clara de la empresa.

A través de encuestas realizadas a algunos de los clientes más fieles, y a los empleados de la empresa, se perciben bastantes vacíos con respecto a la gestión administrativa y operacional de Dainel Sport, por lo cual se refuerza la premisa de que se deben hacer los cambios que sean necesarios para fortalecer a Dainel Sport como empresa y actualizarse en términos de documentación, estándares y procesos claros en su gestión y generar mejoras integrales para su administración y operación.

Las áreas identificadas para intervenir son el direccionamiento estratégico, el área de recursos humanos, el área de mercadeo y ventas, el área financiera, el área de producción, el área de compras, y por último el área de seguridad industrial.

La producción de zapatos de calidad y que responda a las necesidades del cliente, es la principal meta de la empresa, y a través de la intervención que se tendrá con este proyecto, el cual tendrá un costo de \$36.380.000, se espera un mejoramiento integral de los diferentes procesos, donde la mejoría de la empresa se verá reflejada en el aumento del número de zapatos vendidos, de un año al otro, aumentando rentabilidad, productividad y oportunidad de abrir mercados.

1.2 Análisis de involucrados

Gracias a las herramientas utilizadas para la investigación del proyecto, y al proceso de indagar la importancia de éste y su afectación a diferentes grupos de interés, se logró consolidar la siguiente información, con respecto a los involucrados:

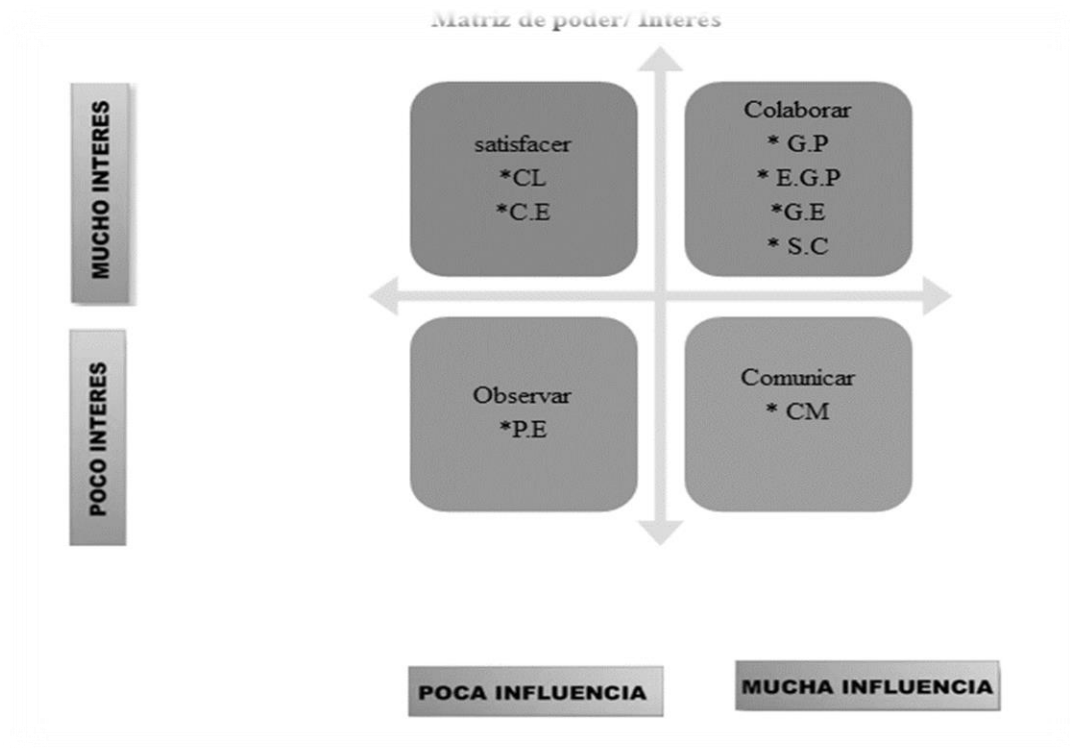
Tabla 1. Análisis de interesados

INVOLUCRADOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS
CLIENTES	1. Que el producto ofrecido por Dainel Sport cuente con estándares de calidad, variedad de estilos y un precio adecuado.	1. Problemas de implementación en la calidad del producto y falta de innovación.	1. Materiales adecuados y de calidad. 2. Minoristas y demanda actual.
DAINEL SPORT (GERENTE Y COLABORADORES)	1. Satisfacer los requerimientos de sus clientes. 2. Expansión de mercado (nuevos clientes) 3. Cumplimiento en los tiempos de entrega. 4. Personal feliz y motivado. 5. Crecimiento en el número de pares producidos y pares vendidos.	1. Falta de compromiso y gestión de los empleados. 2. Falta de políticas de direccionamiento estratégico. 3. Falta de políticas financieras y de mercadeo. 4. Falta de gestión documental	1. Recursos económicos y de personal
SOCIOS FAMILIARES	1. Incremento en la rentabilidad maximizando utilidad.	1 Inexistencia estructural de la empresa. No hay nada documentado.	1. recursos, materiales y máquinas
PROVEEDORES	1. Buscar la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente final. 2. Entrega a tiempo de los insumos y materias primas	1. Inventarios 2. Productos de calidad.	1. Contratos
GERENTE DE PROYECTO	1. Que el proyecto cumpla con la definición de alcance, tiempo y costo.	1. Retrasos en el cronograma.	1. Documentos de diagnóstico, propuestas y planes.
EQUIPO DE PROYECTOS CONSULTORA DVV	<ul style="list-style-type: none"> • Exista claridad en la definición de objetivos. • Integración del equipo de trabajo. • Compromiso de los participantes. • Buscar la satisfacción del cliente (empresa Dainel Sport). 	1. Inexistencia de información. 2. Falta de comunicación entre el equipo del proyecto.	1. Documentos de la empresa de calzado Dainel Sport.
COMUNIDAD	1. Mitigación de ruidos.	1. Ruidos realizados por las maquinarias.	1. Mantenimiento de maquinarias.

Fuente: construcción de los autores

Es importante tener en cuenta en el análisis de involucrados, la matriz de poder / interés, en la cual se especifica y se ubica a los grupos de interés de acuerdo con su nivel de influencia e interés, es decir si tienen mucho o poco interés y si tienen mucha o poca influencia, con respecto a las

decisiones y opiniones dentro del desarrollo del ciclo de vida del proyecto de la empresa de calzado Dainel Sport.



Gráfica 1. Matriz de poder / Interés

Fuente: construcción de los autores

- A los p.e. se les debe observar y tener en cuenta a lo largo del ciclo de vida del proyecto, aunque no tienen mayor interés y tienen poca influencia, se debe estar en contacto con ellos y manejar una excelente comunicación.
- A los cl y c.e se debe cumplir con los requisitos solicitados, puesto que son una pieza clave a lo largo de la vida del proyecto, además de esto son los que permiten por medio de sus expectativas mejorar la gestión administrativa y operativa de Dainel Sport.
- Los cm son importantes para el proyecto por tal motivo se deben mantener comunicados e informados acerca de los avances que se realicen dentro del marco del proyecto.

- Los g.p – e.g.p – g.e – s.c , son los interesados claves en el proyecto puesto que son los que se encuentran en cada una de las fases colaborando, tomando decisiones y teniendo influencia de alto nivel, de la misma manera apoyando y mitigando riesgos que contraiga el proyecto.

1.3 Árbol de problemas

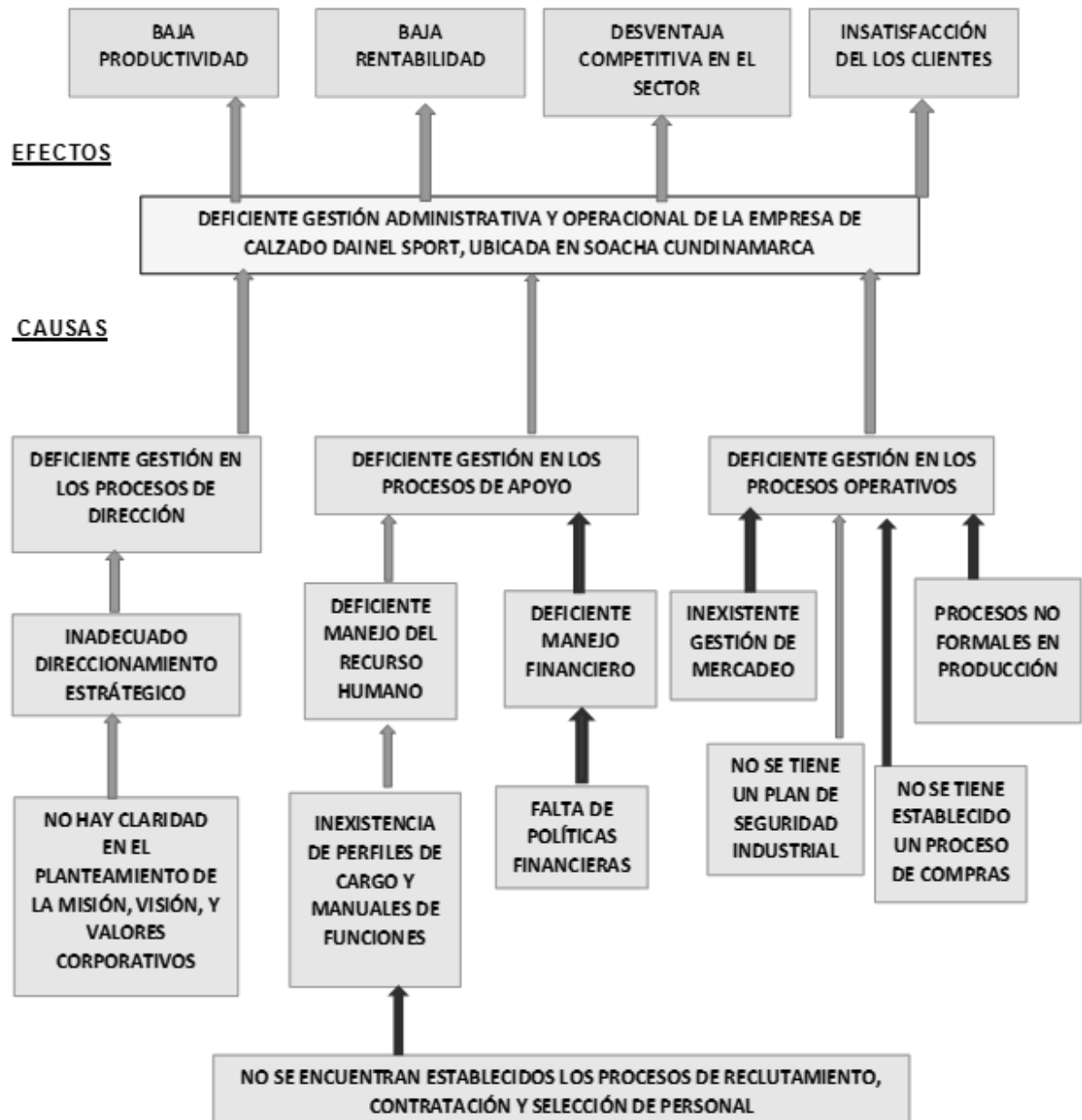


Figura 1. Árbol de Problemas

Fuente: construcción de los autores

1.4 Árbol de objetivos

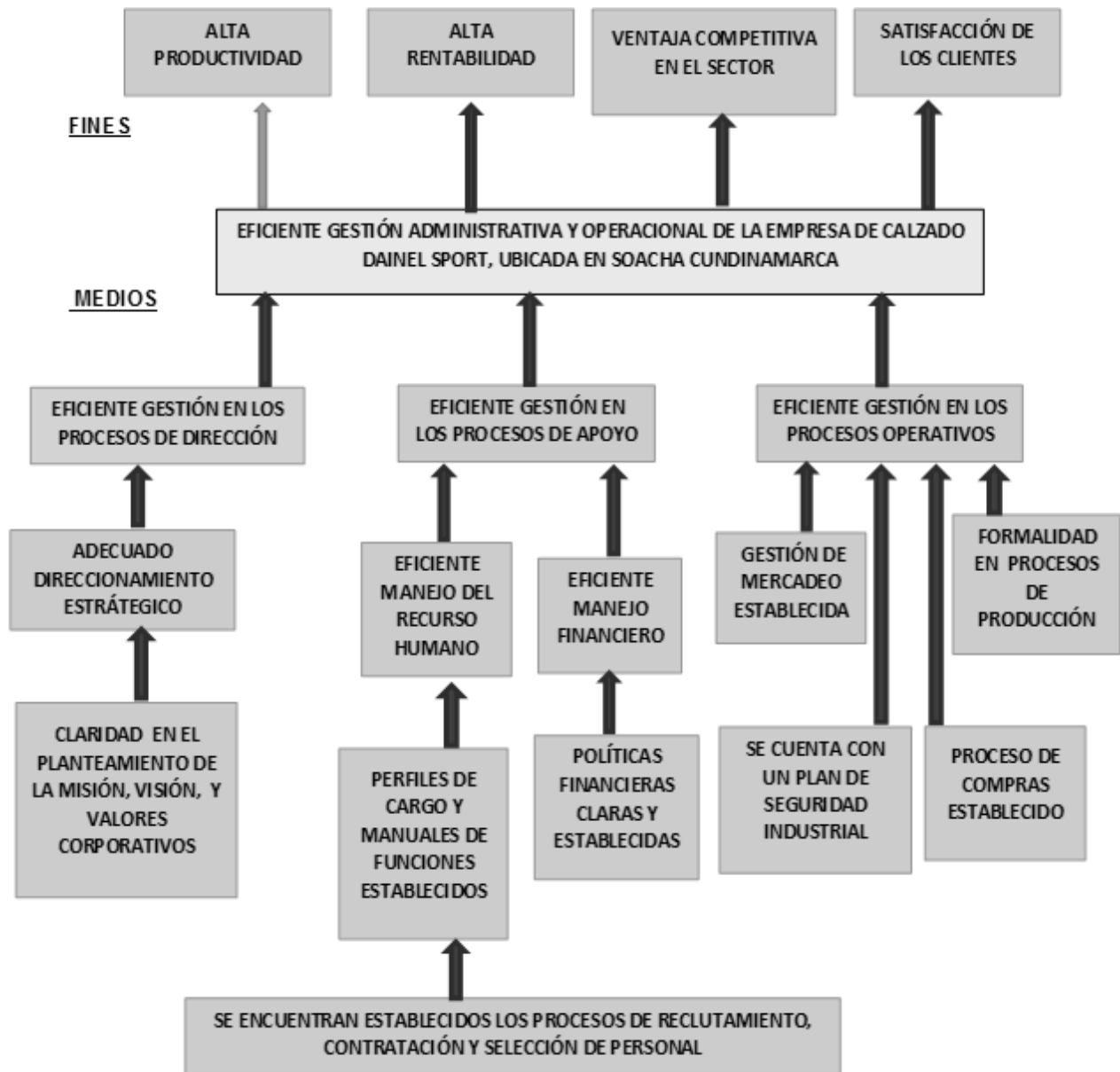


Figura 2. Árbol de Objetivos

Fuente: construcción de los autores

2. Análisis de alternativas

Una de las herramientas que permiten seleccionar la mejor alternativa, contemplando multicriterios es el AHP (Analytical Hierarchy Process), el cual permite modelar el problema a través de una estructura jerárquica, utilizando una escala de prioridades basada en la preferencia de un elemento sobre otro, de este modo combina la multiplicidad de escalas correspondientes a los diferentes criterios, sintetiza los juicios emitidos y entrega un ranking u ordenamiento de las alternativas a los pesos obtenidos (prioridades).

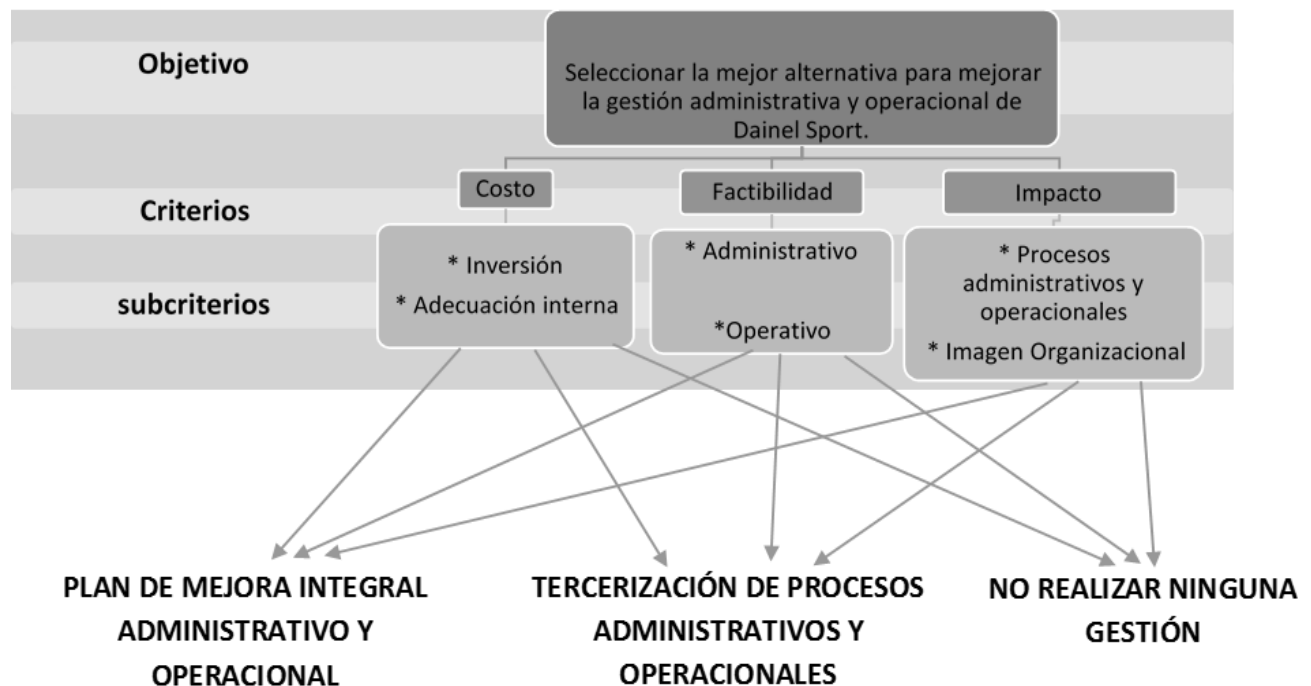


Figura 3. Árbol de Alternativas (AHP)

Fuente: construcción de los autores

2.1 Planteamiento del caso

La empresa caso de estudio Dainel Sport ha manifestado la necesidad de mejorar la gestión administrativa, teniendo en cuenta la falta de documentación, la falta de establecer un direccionamiento estratégico, como también la falta de documentar y especificar la gestión del recurso humano y el aspecto financiero. Por otro lado, busca mejorar su gestión operacional, teniendo en cuenta que los procesos necesarios para la fabricación y venta de zapatos están claros, sin embargo se evidencia la falta de especificaciones de cada proceso, tiempos, funciones, como también se evidencia la falta de otras áreas que serían importantes para su correcta operación como fabricante de un producto, como lo son las áreas de compras, seguridad industrial, mercadeo.

Las alternativas identificadas para el mejoramiento de la gestión administrativa y operacional de la empresa son:

1. Realizar un plan de mejora integral, mediante la asesoría de una consultora experta en el campo empresarial, que permita internamente realizar cambios en pro de mejorar las áreas administrativas y de operación de la empresa.
2. Tercerizar algunos procesos administrativos como la gestión documental y la contabilidad de la empresa, como también algunos procesos de compras y negociación como órdenes de compra, administración de contratos, y en la parte operativa el proceso de corte de los moldes para los zapatos.
3. No realizar ninguna gestión en el mejoramiento de procesos de la empresa, y continuar como viene.

Estas alternativas tienen ventajas e inconvenientes, por lo que resulta complejo adoptar una u otra, por lo cual se realiza el respectivo análisis de estas alternativas con sus criterios y subcriterios.

2.2 Selección de criterios

Se realizó una reunión para analizar las alternativas y definir los criterios, seleccionando los siguientes:

C1 Criterio Costo: Hace referencia al monto de dinero que se utilizará para acceder a cada una de las alternativas propuestas. Para este criterio se establecieron dos subcriterios:

C1.1 Subcriterio Inversión: Correspondiente al valor inicial del costo de adquirir alguna de las tres alternativas.

C1.2 Subcriterio Adecuación interna: Es el costo de implementar o aplicar alguna de las alternativas dentro de la empresa. Ampliar espacios, deshacerse de máquinas, comprar impresoras, readecuar físicamente la empresa.

C2 Criterio Factibilidad: Hace referencia a la facilidad de implementar o aplicar alguna de las alternativas de la empresa. Para este criterio se establecieron dos subcriterios:

C2.1 Subcriterio administrativo: Corresponde al manejo de la documentación y a la facilidad de aplicar los cambios propuestos en cada una de las alternativas, ya sea por la asesoría o el manejo de procesos de tercerización, o de no realizar ninguna gestión.

C2.2 Subcriterio operativo: Hace referencia a la facilidad en los cambios operacionales de la empresa, consecución o remoción de máquinas, adecuación de espacios, creación de procesos administrativos, entre otros.

C3 Criterio Impacto: Corresponde al impacto generado en el tiempo, con la aplicación de alguna de las tres alternativas. Los subcriterios son:

C3.1 Subcriterio Procesos administrativos y operacionales: Este corresponde al impacto en el tiempo de los cambios realizados en dichos procesos, como verificar si se optimizan recursos, si

se redujo el tiempo en los procesos de fabricación del zapato, si las comunicaciones y archivo son más rápidas y organizadas.

C3.2 Subcriterio Imagen organizacional: Hace referencia a cómo están percibiendo los clientes y proveedores y demás interesados, a la organización, es decir que puedan notar cambios en su papelería, en sus procesos, órdenes de compra, entrega de zapatos, entre otros, que la conciban como una empresa organizada.

2.3 Ponderación de los criterios

Es necesario tener en cuenta la siguiente tabla, para darle una ponderación a cada uno de los criterios y subcriterios:

Tabla 2. Ponderación de Criterios

Intensidad	Definición	Explicación
1	De igual importancia	Las actividades contribuyen de igual forma al objetivo
2	Intermedio	
3	Moderada importancia	La experiencia y el juicio favorecen levemente a una actividad sobre la otra
4	Intermedio	
5	Importancia fuerte	La experiencia y el juicio favorecen fuertemente a una actividad sobre la otra
6	Intermedio	
7	Muy fuerte o demostrada	Una actividad es mucho más favorecida que la otra: su predominancia se demostró en la práctica
8	Intermedio	
9	Extrema	La evidencia que favorece una actividad sobre la otra, es absoluta y totalmente clara

Fuente: construcción de los autores

2.3.1 Matriz de comparación de criterios

Tabla 3. Comparación de criterios

1. Matriz de Comparación de Criterios						n	3	0,58
Criterios	Costo	Factibilidad	Impacto	Prioridad	Análisis consistencia	IC	RC	
Costo	1	5	3	0,63334572	3,071973401	0,019357	0,3033374725	
Factibilidad	0,2	1	0,333333333	0,106156324	3,011201867			
Impacto	0,333333333	3	1	0,260497956	3,032968775			
Suma Criterios	1,533333333	9	4,333333333	1	3,038714681			

Fuente: construcción de los autores

2.3.2 Matriz de subcriterios costo

Tabla 4. Matriz subcriterios costo

Matriz de Sub Criterios (Costo)					n	2	0,58
Criterios	Inversión	Adecuación interna	Prioridad	Análisis consistencia	IC	RC	
Inversión	1	4	0,8	2	0	0	
Adecuación interna	0,25	1	0,2	2			
Suma criterios	1,25	5	1	2			

Fuente: construcción de los autores

2.3.3 Matriz de subcriterios factibilidad

Tabla 5. Matriz subcriterios factibilidad

Matriz de Sub Criterios (Factibilidad)					n	2	0,58
Criterios	Administrativo	Operativo	Prioridad	Análisis consistencia	IC	RC	
Administrativo	1	0,25	0,2	2	0	0	
Operativo	4	1	0,8	2			
Suma criterios	5	1,25	1	2			

Fuente: construcción de los autores

2.3.4 Matriz subcriterios impacto

Tabla 6. Matriz subcriterios impacto

Matriz de Sub Criterios (Impacto)					n	2	0,58
Criterios	Procesos administrativos y operacionales	Imagen organizacional	Prioridad	Análisis consistencia	IC	RC	
Procesos administrativos y operacionales	1	5	0,833333333	2	0	0	
Imagen organizacional	0,2	1	0,166666667	2			
Suma criterios	1,2	6	1	2			

Fuente: construcción de los autores

2.4 Cálculo prioridades alternativas

Tabla 7. Matriz de alternativa costo - inversión

Matriz de Alternativa (Costo - Inversión)				
Criterios	Plan de mejora integral	Tercerización de procesos	No hacer nada	Prioridad
Plan de mejora integral	1	4	2	0,522614781
Tercerización de procesos	0,25	1	6	0,334357399
No hacer nada	0,5	0,166666667	1	0,14302782
Suma Criterios	1,75	5,166666667	9	1

Fuente: construcción de los autores

Tabla 8. Matriz de alternativa costo – adecuación interna

Matriz de Alternativa (Costo – Adecuación interna)				
Criterios	Plan de mejora integral	Tercerización de procesos	No hacer nada	Prioridad
Plan de mejora integral	1	0,333333333	3	0,272098516
Tercerización de procesos	3	1	4	0,607962213
No hacer nada	0,333333333	0,25	1	0,119939271
Suma Criterios	4,333333333	1,583333333	8	1

Fuente: construcción de los autores

Tabla 9. Matriz de alternativa factibilidad - administrativo

Matriz de Alternativa (Factibilidad – administrativo)				
Criterios	Plan de mejora integral	Tercerización de procesos	No hacer nada	Prioridad
Plan de mejora integral	1	8	2	0,638461538
Tercerización de procesos	0,125	1	1	0,142307692
No hacer nada	0,5	1	1	0,219230769
Suma Criterios	1,625	10	4	1

Fuente: construcción de los autores

Tabla 10. Matriz de alternativa factibilidad - operativo

Matriz de Alternativa (Factibilidad – operativo)				
Criterios	Plan de mejora integral	Tercerización de procesos	No hacer nada	Prioridad
Plan de mejora integral	1	0,055555556	1	0,136786787
Tercerización de procesos	18	1	1	0,573273273
No hacer nada	1	1	1	0,28993994
Suma Criterios	20	2,055555556	3	1

Fuente: construcción de los autores

Tabla 11. Matriz de alternativa impacto – procesos administrativos y operacionales

Matriz de Alternativa (Impacto – Procesos administrativos y operacionales)				
Criterios	Plan de mejora integral	Tercerización de procesos	No hacer nada	Prioridad
Plan de mejora integral	1	8	2	0,588654589
Tercerización de procesos	0,125	1	4	0,252153252
No hacer nada	0,5	0,25	1	0,159192159
Suma Criterios	1,625	9,25	7	1

Fuente: construcción de los autores

Tabla 12. Matriz de alternativa impacto – imagen organizacional

Matriz de Alternativa (Impacto – Imagen organizacional)				
Criterios	Plan de mejora integral	Tercerización de procesos	No hacer nada	Prioridad
Plan de mejora integral	1	7	2	0,628824477
Tercerización de procesos	0,142857143	1	1	0,149355878
No hacer nada	0,5	1	1	0,221819646
Suma Criterios	1,642857143	9	4	1

Fuente: construcción de los autores

2.5 Cálculo de prioridades globales alternativas

Tabla 13. Cálculo prioridades globales selección de alternativas AHP

Tabla de decisión				Alternativas					
Criterios	Valor	Subcriterios	Valor	Plan de mejora integral	Tercerización de procesos	No hacer nada	Ponderado Plan de mejora integral)	Ponderado tercerización de procesos	Ponderado No hacer nada
Costo	0.61114572	Inversión		0,322614781	0,334337399	0,14302782	0264796668	0,169411062	0,072468346
	0.63334372	Adecuación interna	02	0272098316	0,607962213	0,119939271	0,034464486	0,077010033	0,013192603
Falibilidad	0.106136324	Administrativo	02	0.638461338	0,142307692	0219230769	0,013333346	0.003021372	0,004634346
	0,106136324	Operativo	0,8	0,136786787	0,373273273	028993994	0,011616626	0,0486S3266	0,024623166
impacto	Procesos administrativos y operacionales			0,833333333	0.388634389	0,232133232	0,139192139	0,127786098	0,034737839
	0260497936	Imagen organizacional	0,166666667	0,628824477	0,149333878	0221819646	0,027301248	0,006484483	0.009630394
Total							0.479522472	0.9350077	0,161127452

Fuente: construcción de los autores

Definitivamente la alternativa seleccionada para este proyecto es el Plan de Mejora.

Utilizando el programa del **EXPERT CHOICE**, nos coincide la información:

2.5.1 Prioridades generales

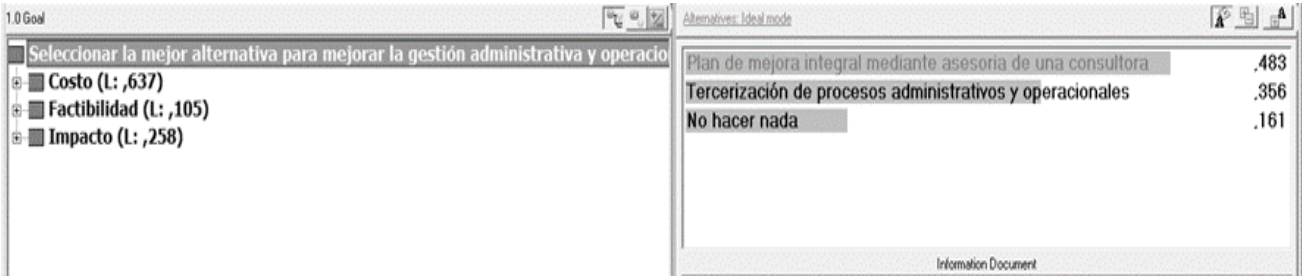


Figura 4. Prioridades generales

Fuente: construcción de los autores

2.5.2 Puntaje criterios

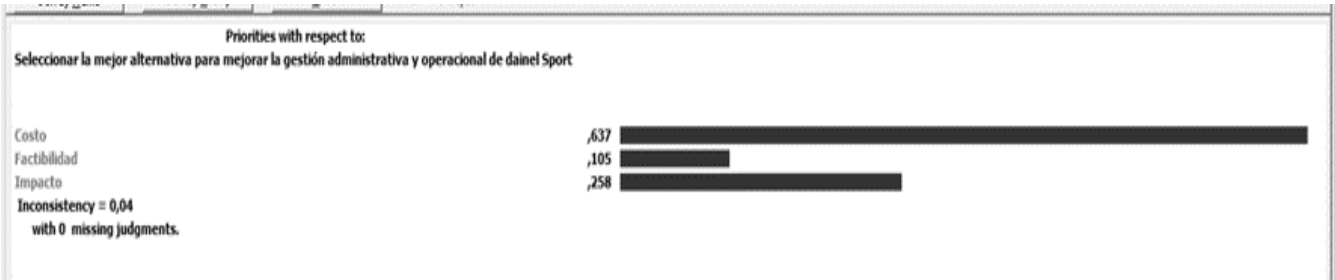


Figura 5. Puntaje criterios

Fuente: construcción de los autores

2.5.3 Puntaje criterios – subcriterios con respecto a las alternativas costo – inversión

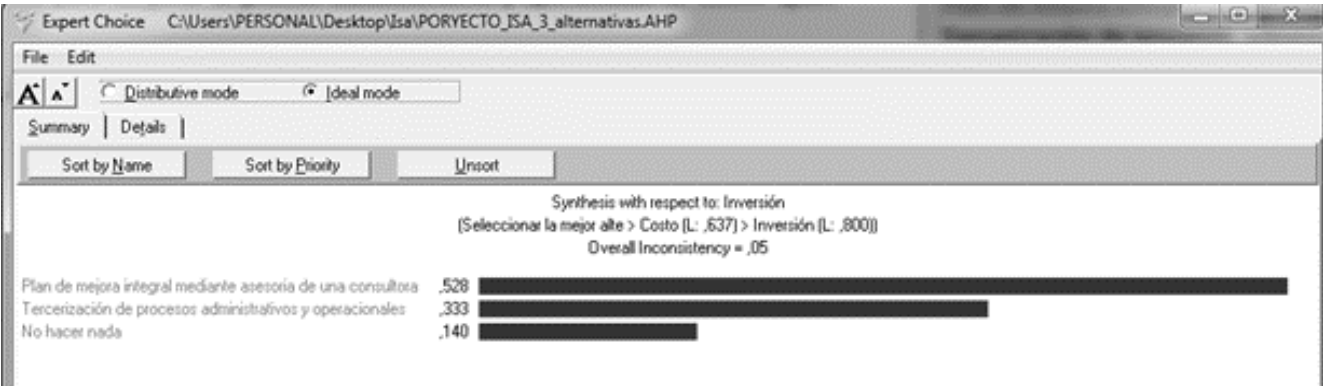


Figura 6. Subcriterios alternativas costo - inversión

Fuente: construcción de los autores

2.5.4 Costo – adecuación interna



Figura 7. Subcriterios alternativas costo – adecuación interna

Fuente: construcción de los autores

2.5.5 Factibilidad – administrativo

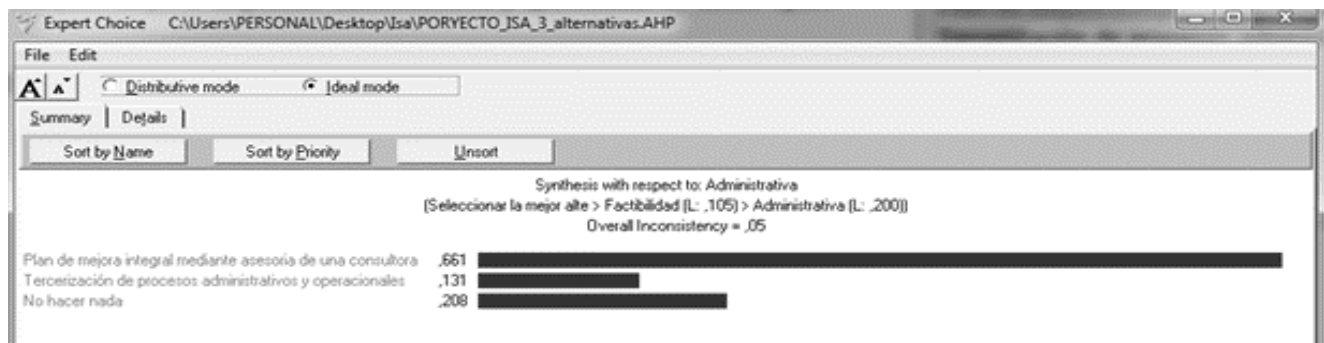


Figura 8. Subcriterios alternativas factibilidad - administrativo

Fuente: construcción de los autores

2.5.6 Factibilidad – operativo

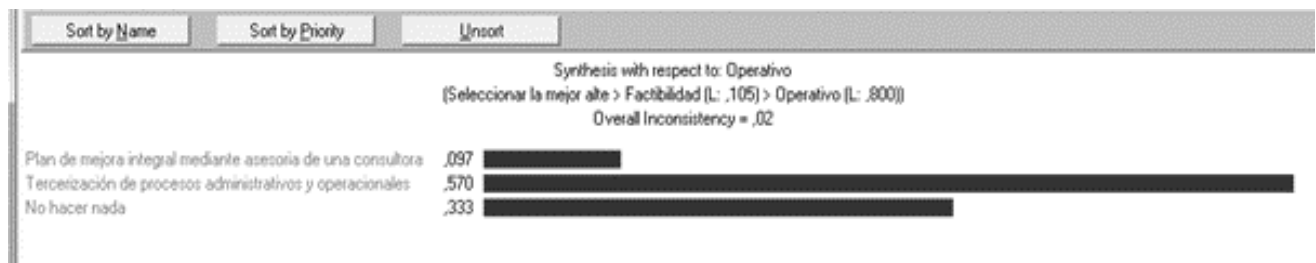


Figura 9. Subcriterios alternativas factibilidad - operativo

Fuente: construcción de los autores

2.5.7 Impacto – procesos administrativos y operacionales

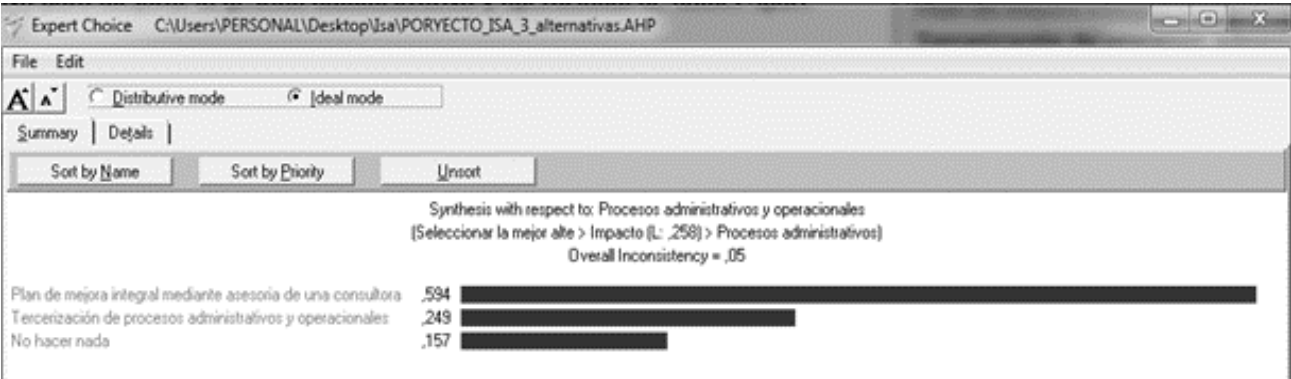


Figura 10. Subcriterios alternativas impacto – procesos administrativos y operacionales

Fuente: construcción de los autores

2.5.8 Impacto – imagen organizacional

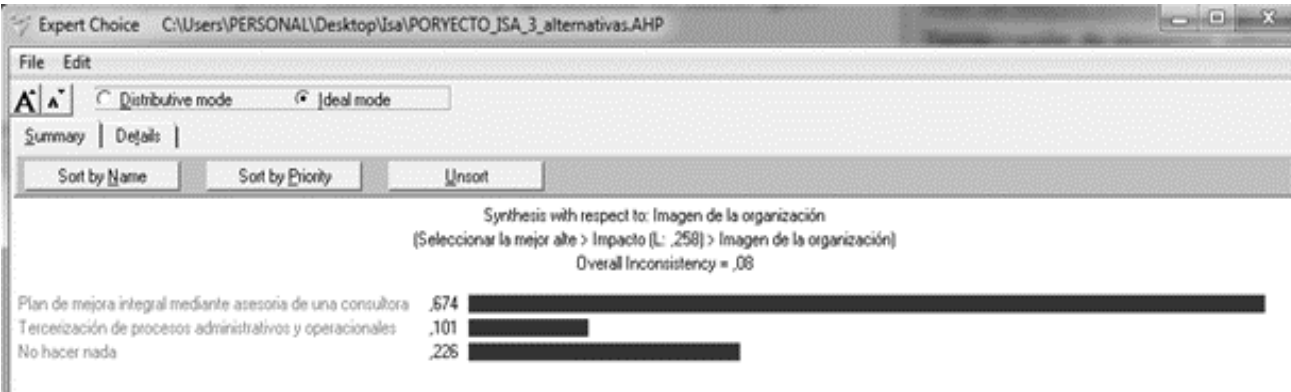


Figura 11. Subcriterios alternativas impacto – imagen organizacional

Fuente: construcción de los autores

2.5.9 Gráficas

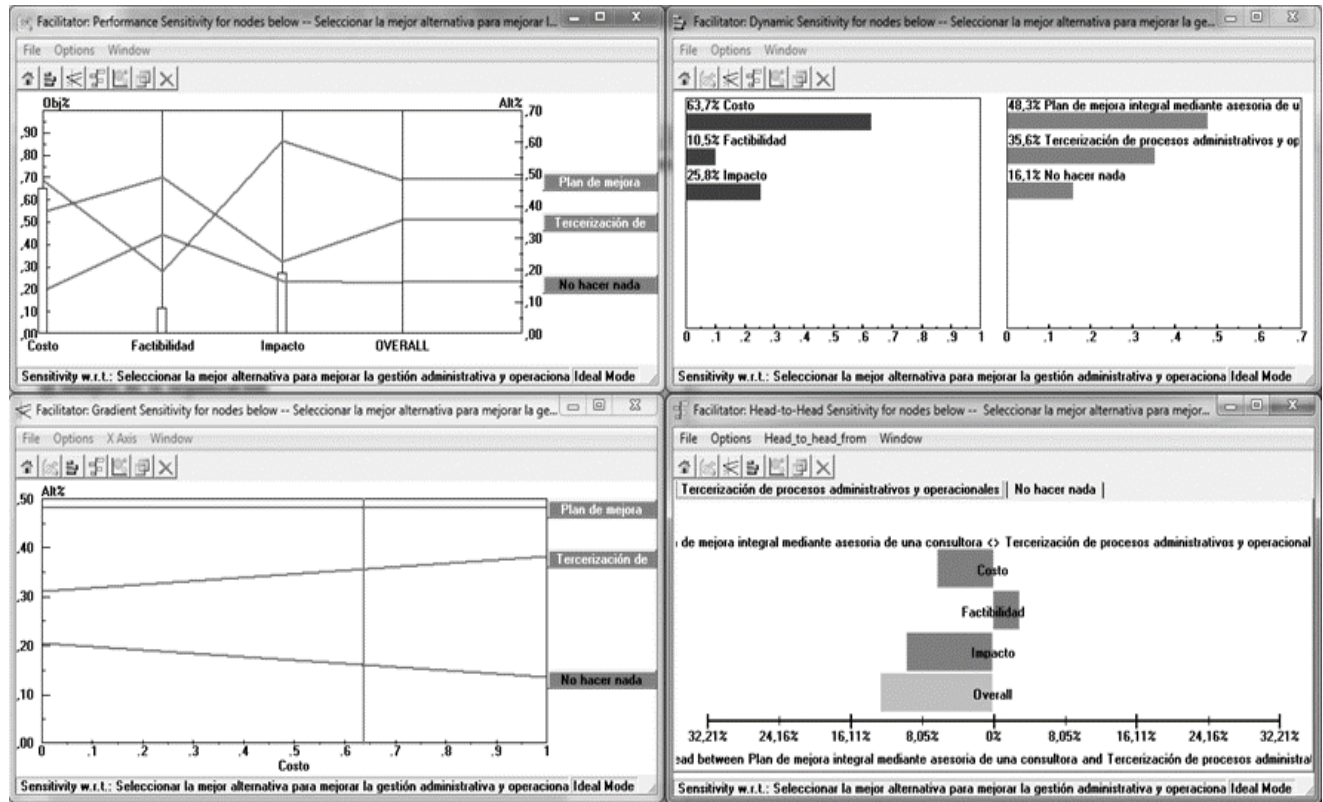


Figura 12. Gráficas Programa Expert Choice

Fuente: construcción de los autores

2.5.10 Resultado final análisis de criterios y alternativas

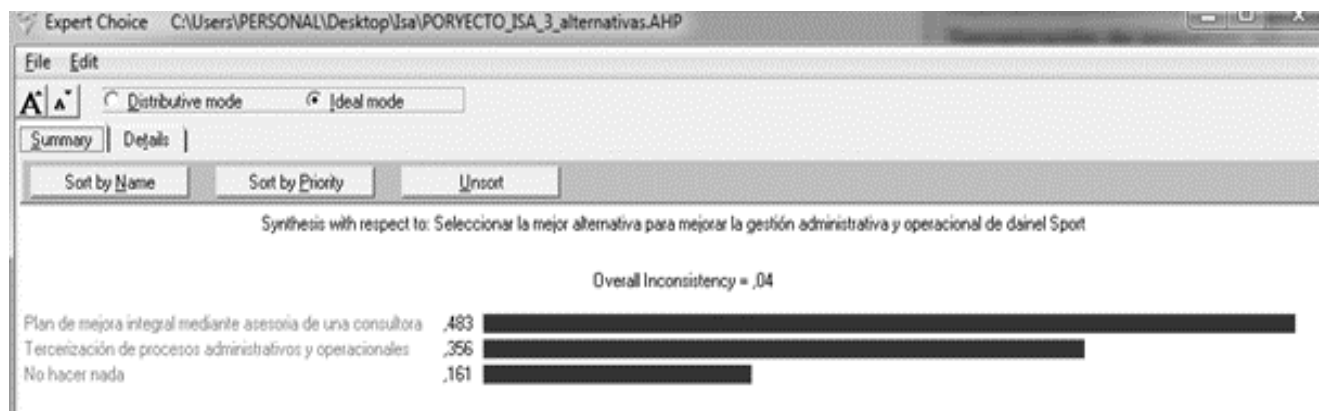


Figura 13. Resultado final criterios y alternativas

Fuente: construcción de los autores

El **EXPERT CHOICE** muestra también que la mejor alternativa es realizar el Plan de Mejora

para la gestión administrativa y operacional de la empresa Dainel Sport.

3. Matriz del marco lógico

Tabla 14. Matriz de Marco Lógico




RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
 <p><u>FIN</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Alta productividad Alta rentabilidad Ventaja competitiva en el sector Satisfacción de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Optimización de materias primas y tiempo en los procesos, de al menos un 10%. # de pares vendidos mes a mes. Percepción de la competencia. Aumento de satisfacción del cliente. 	<p>Revisión del inventario de materias primas y hoja de seguimiento en la medición de tiempos de los procesos.</p> <p>Informe de vtas mensual</p> <p>Benchmarking entre los principales competidores en el sector</p> <p>Encuesta de satisfacción a los clientes</p>	<p>Incremento de la demanda y expansión de mercado.</p> <p>Mejoramiento en las relaciones con clientes y proveedores.</p> <p>Se adquiere una cultura organizacional.</p> <p>La gerencia apoya nuevas y buenas prácticas en la gestión administrativa y operacional.</p>
 <p><u>PROPÓSITO</u></p> <p>Eficiencia en la gestión administrativa y operacional de la empresa DAINEL SPORT, ubicada en Soacha Cundinamarca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento y posicionamiento de la empresa en el sector. Incremento en las ventas y utilidades. Orden en la documentación 	<p>Estados financieros</p> <p>Correos de felicitación y reconocimiento del cambio.</p> <p>Revisión archivo y documentación</p>	<p>El compromiso de la gerencia está orientado al cumplimiento de este objetivo.</p>
 <p><u>COMPONENTES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Eficiente gestión en los procesos de dirección (direccionamiento estratégico) Eficiente gestión en los procesos de apoyo (recursos humanos y área financiera) Eficiente gestión en los procesos operativos (mercadeo, producción, compras y seguridad ind.) 	<p>*Capacitación mensual de apropiación de estos aspectos organizacionales.</p> <p>* Baja rotación de personal.</p> <p>* Recuperación de cartera y organización documental</p> <p>*Incremento de las ventas</p> <p>*Satisfacción de los proveedores y clientes</p> <p>*Reducción de accidentes</p>	<p>Evaluación a los empleados, mensualmente, de 10 preguntas 8 deben estar correctas.</p> <p>Revisión y archivo de hojas de vida.</p> <p>Informes de cartera y revisión del archivo de la gestión documental.</p> <p>Informes de ventas mensuales.</p> <p>Encuestas de satisfacción</p> <p>Realización de simulacros</p>	<p>Mejoramiento, crecimiento y posicionamiento de la empresa de calzado Dainel Sport, dentro del sector de fabricación y ventas de este producto de primera necesidad.</p>

Tabla 14 (continuación)

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><u>ACTIVIDADES</u></p> <p>1.1 Establecer el direccionamiento estratégico, (misión, visión, objetivos de la empresa y valores corporativos).</p> <p>2.1 Definir perfiles de cargo y establecer manual de funciones.</p> <p>2.2 Establecer los procesos de reclutamiento, contratación y selección de personal.</p> <p>2.3 Establecer políticas financieras claras.</p> <p>3.1 Definir un plan de mercadeo.</p> <p>3.2 Formalizar los procesos de producción.</p> <p>3.3 Definir un plan de seguridad industrial.</p> <p>3.4 Definir un plan de compras</p>	<ul style="list-style-type: none"> Documento de direccionamiento estratégico. Documento de perfiles de cargo y manuales de funciones. Documento de procesos de reclutamiento, contratación y selección de personal. <p>* Protocolo de políticas financieras.</p> <ul style="list-style-type: none"> Plan de Mercadeo anual para Dainel Sport Documento registro de procesos (cómo se realizan) Plan de seguridad industrial Plan de compras 	<p>Reuniones de creación y aceptación. Actas de reunión y sensibilización a los empleados.</p> <p>Listas de chequeo y registro y puesta de la información en lugares visibles.</p> <p>Listas de chequeo y gestión documental</p> <p>Informes de transacciones y contratos</p> <p>Portafolio de productos y servicios. Lista de chequeo procedimientos. Informe de nuevos clientes</p> <p>Fichas técnicas de las maquinarias y registro del procedimiento en la zona de trabajo</p> <p>Registro y seguimiento de accidentes y riesgos</p> <p>Lista de proveedores, inventario de materias primas, listado de contratos.</p>	<p>Política de direccionamiento estratégico conocida y aplicada por cada uno de los empleados.</p> <p>Procesos de selección y contratación establecidos, con un Departamento de Recursos. Humanos.</p> <p>Oportunidad de solicitud de financiación.</p> <p>Actividades de mercadeo que contribuyan al crecimiento del número de clientes de la empresa, consolidando la marca como la número 1 en el municipio de Soacha.</p> <p>Los empleados saben exactamente qué hacer y en qué tiempo.</p> <p>Los empleados se sienten seguros en las instalaciones de la empresa</p> <p>Los proveedores reconocen los nuevos manejos administrativos y operacionales.</p>

Fuente: construcción de los autores

4. Objetivos del proyecto

4.1 Objetivo general

Elaborar un plan de mejora en la gestión administrativa y operacional de la empresa de Calzado Dainel Sport ubicada en el municipio de Soacha, Cundinamarca, en un plazo de 1 año, de acuerdo con el presupuesto planeado, lo que permita mejorar su eficiencia y eficacia en los diferentes procesos administrativos y operacionales.

4.2 Objetivos específicos

- Realizar una investigación adecuada, con el fin de determinar la principal problemática y las áreas a trabajar, utilizando herramientas como la metodología MMGO, las entrevistas y encuestas, y el análisis de la competencia.
- Establecer un diagnóstico, en el cual por cada área (direccionamiento estratégico, recursos humanos, mercadeo y ventas, financiera, compras, producción y seguridad industrial), se pueda describir la situación actual de la empresa.
- Diseñar un modelo futuro propuesto, en el cual se destaquen las acciones de mejora o planes propuestos para cambiar la situación actual de la empresa a una situación deseada.
- Especificar un plan de implementación, en el cual se muestre el análisis de brechas indicando lo que se necesita para pasar de una situación actual a una situación deseada.
- Elaborar los planes de gestión de proyectos, correspondientes al plan de gestión del alcance, plan de gestión del tiempo, plan de gestión de costo, plan de gestión de la calidad, plan de gestión

de los recursos humanos, plan de gestión de las comunicaciones, plan de gestión de los interesados, plan de gestión de riesgos y plan de gestión de las adquisiciones.

5. Marco metodológico

Este marco permite especificar los procesos y lineamientos que se tienen para realizar una adecuada investigación. A continuación se muestra las fuentes de información utilizadas, los tipos y métodos de investigación, las herramientas, los supuestos y restricciones del proyecto y sus entregables.

5.1 Fuentes de información

Las fuentes de información que se utilizan para este proyecto son:

- Información brindada por el gerente y colaboradores de la empresa.
- Información brindada por algunos clientes de la empresa.
- Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK 5TH edición.
- Textos de administración y gestión de proyectos.
- Páginas web en temas empresariales.
- Proyectos de grado
- ISO 9001:2008
- Ley 905 del 2 de agosto de 2004
- Norma técnica NTC COLOMBIANA 2038 1995 – 11 – 29 Industria del cuero, calzado de cuero.
- NTC 1981 Industria del cuero. Hilos para la industria de calzado.
- NTC 2216 Industria del cuero. Cuero de ganado bovino para fabricación de calzado.
- Ley 50 de 1990.

5.2 Tipos y métodos de investigación

- *Método de observación:* Con este método se realiza una observación en la empresa donde se realiza el proyecto, Dainel Sport, en la cual el equipo visita y toma nota de algunas características y situaciones, que permiten evaluar y diagnosticar un poco mejor la problemática encontrada.
- *Tipo de investigación descriptiva:* El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

5.3 Herramientas

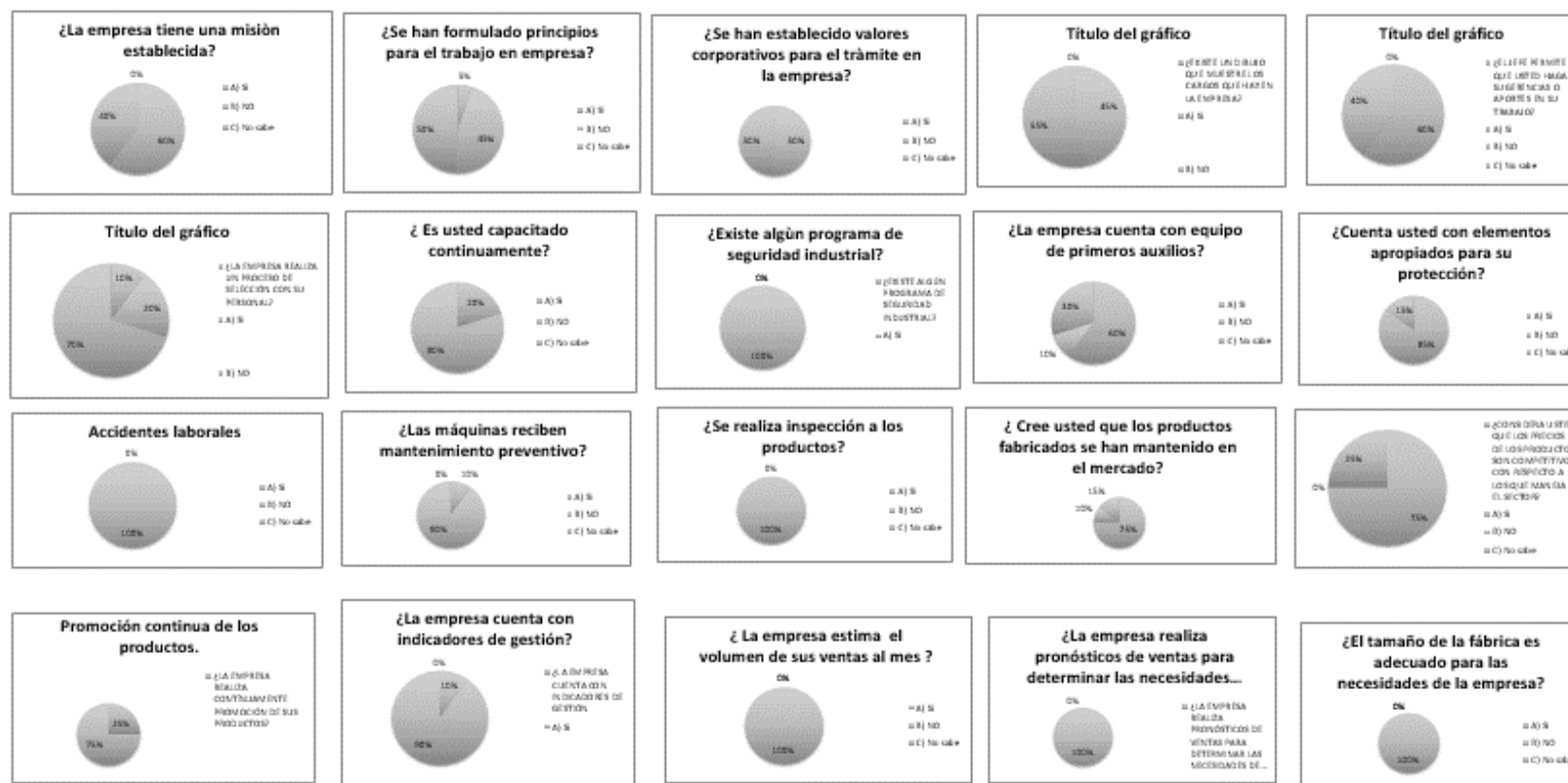
- *Entrevistas:* Mediante la conversación entre el entrevistado y el entrevistador se recolecta información vital, que será de gran importancia para el enfoque del proyecto y entendimiento de la necesidad. Es de gran ayuda tener las preguntas detalladas mediante un cuestionario que dirigirá la entrevista. Para el proceso con la empresa Dainel Sport, se realiza una entrevista al gerente el Sr. Jairo Daza, un cliente el Sr. Jaime Cortes del almacén Shoes sport, y un proveedor el Sr. Carlos Beltrán de la empresa Alcapiel.
- *Encuestas:* Como tal, una encuesta está constituida por una serie de preguntas que están dirigidas a una porción representativa de una población, y tiene como finalidad averiguar estados de opinión, actitudes o comportamientos de las personas ante asuntos específicos. Para el proyecto se encuestaron a los empleados de la empresa, solicitando respuestas a preguntas específicas con respecto a la gestión administrativa y operacional de Dainel Sport.

5.4 Tabulación

ENTREVISTA EMPLEADOS DE LA EMPRESA			
Preguntas	RESPUESTA		
¿LA EMPRESA TIENE UNA MISIÓN ESTABLECIDA?	A) Si	B) NO	C) No sabe
	0%	60%	40%
¿SE HAN FORMULADO PRINCIPIOS PARA EL TRABAJO EN LA EMPRESA?	A) Si	B) NO	C) No sabe
	5%	45%	50%
¿SE HAN ESTABLECIDO VALORES CORPORATIVOS PARA EL TRABAJO EN LA EMPRESA?	A) Si	B) NO	C) No sabe
		50%	50%
¿EXISTE UN DIBUJO QUE MUESTRE LOS CARGOS QUE HAY EN LA EMPRESA?	A) Si	B) NO	C) No sabe
	0%	45%	55%
¿EL JEFE PERMITE QUE USTED HAGA SUGERENCIAS O APORTES EN SU TRABAJO?	A) Si	B) NO	C) No sabe
	60%	40%	0%
¿LA EMPRESA REALIZA UN PROCESO DE SELECCIÓN CON SU PERSONAL?	A) Si	B) NO	C) No sabe
	10%	20%	70%
¿ES USTED CAPACITADO CONTÍNUAMENTE?	A) Si	B) NO	C) No sabe
	20%	80%	
¿EXISTE ALGÚN PROGRAMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL?	A) Si	B) NO	C) No sabe
	0%	100%	0%
¿LA EMPRESA CUENTA CON EQUIPO DE PRIMEROS AUXILIOS?	A) Si	B) NO	C) No sabe
	60%	10%	30%
¿CUENTA USTED CON ELEMENTOS APROPIADOS PARA SU PROTECCIÓN?	A) Si	B) NO	C) No sabe
	85%	15%	
¿HA TENIDO ALGÚN ACCIDENTE DE TRABAJO EN LA EMPRESA?	A) Si	B) NO	C) No sabe
	0%	100%	
¿LAS MÁQUINAS RECIBEN MANTENIMIENTO PREVENTIVO?	A) Si	B) NO	C) No sabe
	10%	90%	0%
¿SE REALIZA INSPECCIÓN A LOS PRODUCTOS?	A) Si	B) NO	C) No sabe
	100%		0%
¿CREE USTED QUE LOS PRODUCTOS FABRICADOS SE HAN MANTENIDO EN EL MERCADO?	A) Si	B) NO	C) No sabe
	75%	10%	15%
¿CONSIDERA USTED QUE LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS SON COMPETITIVOS CON RESPECTO A LOS QUE MANEJA EL SECTOR?	A) Si	B) NO	C) No sabe
	75%	0%	25%
¿LA EMPRESA REALIZA CONTÍNUAMENTE PROMOCIÓN DE SUS PRODUCTOS?	A) Si	B) NO	C) No sabe
	25%		75%
¿LA EMPRESA CUENTA CON INDICADORES DE GESTIÓN	A) Si	B) NO	C) No sabe
	0%	10%	90%
¿LA EMPRESA ESTIMA EL VOLUMEN DE SUS VENTAS AL MES?	A) Si	B) NO	C) No sabe
	0%	0%	100%
¿LA EMPRESA REALIZA PRONÓSTICOS DE VENTAS PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE MATERIA PRIMA?	A) Si	B) NO	C) No sabe
	0%	100%	
¿EL TAMAÑO DE LA FÁBRICA ES EL ADECUADO PARA LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA?	A) Si	B) NO	C) No sabe
	100%	0%	0%

Figura 14. Listado de preguntas y respuestas entrevista empleados

Fuente: construcción de los autores



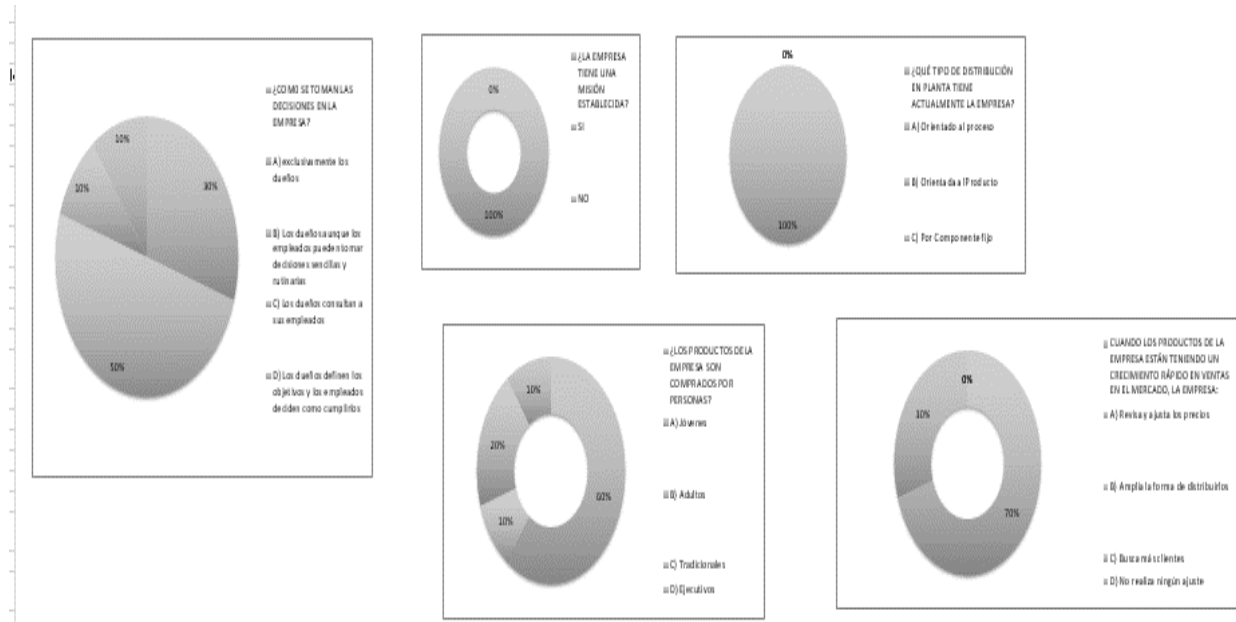
Gráfica 2. Tabulación encuestas a empleado

Fuente: construcción de los autores

ENTREVISTA GERENTE DE LA EMPRESA	
	Preguntas
1	¿LA EMPRESA TIENE UNA MISIÓN ESTABLECIDA?
2	¿LA EMPRESA TIENE UNA VISION ESTABLECIDA ?
3	¿LA EMPRESA HA ESTABLECIDO OBJETIVOS CORPORATIVOS PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES?
4	¿LA EMPRESA DESARROLLA ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR SUS OBJETIVOS ?
5	¿LA EMPRESA CUENTA CON UN ORGANIGRAMA?
6	¿COMO SE TOMAN LAS DECISIONES EN LA EMPRESA?
7	¿LA EMPRESA REALIZA UN PROCESO DE SELECCIÓN CON SU PERSONAL?
8	¿A TRAVÉS DE QUE MEDIOS LA EMPRESA REALIZA EL RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL QUE NECESITA?
9	¿LA EMPRESA CUENTA CON UNA CARTA DE CARGOS EN LA CUAL SE ESPECIFIQUEN HABILIDADES, DEBERES Y CONOCIMIENTOS PARA UN PUESTO DETERMINADO?
10	¿EXISTE ALGUN PROGRAMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL?
11	¿LA EMPRESA CUENTA CON ELEMENTOS DE SEGURIDAD?
12	¿LA EMPRESA CUENTA CON UN EQUIPO DE PRIMEROS AUXILIOS?
13	¿LAS MÁQUINAS RECIBEN MANTENIMIENTO PREVENTIVO?
14	¿LA EMPRESA TIENE ASEGURADOS A SUS EMPLEADOS (ARL)?
15	¿QUÉ TIPO DE DISTRIBUCIÓN EN PLANTA TIENE ACTUALMENTE LA EMPRESA?
16	¿LA EMPRESA REALIZA PRONÓSTICOS DE VENTAS PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE MATERIA PRIMA?
17	¿SE REALIZA INSPECCIÓN A LOS PRODUCTOS?
18	¿EL TAMAÑO DE LA FÁBRICA ES EL ADECUADO PARA LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA?
19	¿EN QUÉ CATEGORÍA SE ENCUENTRAN LOS PRODUCTOS DELA EMPRESA?
20	¿LOS PRODUCTOS DELA EMPRESA SON COMPRADOS POR PERSONAS?
21	¿CREE USTED QUE LOS PRODUCTOS FABRICADOS SE HAN MANTENIDO EN EL MERCADO?
22	CUANDO LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA ESTÁN TENIENDO UN CRECIMIENTO RÁPIDO EN VENTAS EN EL MERCADO, LA EMPRESA:
23	¿CONSIDERA USTED QUE LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS SON COMPETITIVOS CON RESPECTO A LOS QUE MANEJA EL SECTOR?
24	¿LA EMPRESA ESTIMA EL VOLUMEN DE SUS VENTAS AL MES?
25	¿LA EMPRESA REALIZA CONTINUAMENTE PROMOCIÓN DE SUS PRODUCTOS?
26	¿LA EMPRESA REALIZÓ UN ANÁLISIS DE LOS COSTOS PREOPERATIVOS NECESARIOS PARA LA PUESTA ENMARCHA DELA FÁBRICA?
27	¿LA EMPRESA LLEVA LIBROS DE CONTABILIDAD PARA EL REGISTRO DE SUS ACTIVIDADES ?
28	¿SE CUENTA CON UN SISTEMA DE INVENTARIOS?
29	¿LA EMPRESA CUENTA CON INDICADORES DE GESTIÓN?
30	¿CONOCE LOS PASOS A SEGUIR PARA LA CONSTITUCIÓN Y FORMALIZACIÓN DE UNA EMPRESA?

Figura 15. Listado de preguntas entrevista gerente de la empresa

Fuente: construcción de los autores



Gráfica 3. Entrevista gerente

Fuente: construcción de los autores

5.5 Supuestos del proyecto

- La gerencia del proyecto se muestra comprometida con la aceptación de un plan de mejora, en el cual las acciones serán implementadas con el tiempo.
- Todo el equipo de la empresa Dainel Sport es honesta en las respuestas y en la actividad de brindar información veraz para la identificación de la necesidad y las oportunidades de mejora.
- Se cuenta con la disponibilidad de los profesionales para hacer las respectivas actividades de investigación y se cuenta con la disponibilidad de tiempo de los empleados e interesados en el proyecto para la empresa Dainel Sport.

5.6 Restricciones del proyecto

- La no revisión de los avances del proyecto.
- La aceptación de los entregables y desarrollo de las fases del proyecto.

5.7 Entregables del trabajo de grado

- Investigación preliminar
- Diagnóstico industrial.
- Modelo futuro propuesto
- Análisis de brechas
- Planes de gestión de proyectos

6. Estudio técnico

6.1 Contexto de la organización Dainel Sport

MACROLOCALIZACIÓN, Este proyecto se lleva a cabo en Soacha / Cundinamarca, lugar en el cual se encuentra ubicada la fábrica de calzado Dainel Sport.



Figura 16. Macrolocalización

Fuente: construcción de los autores

MICROLOCALIZACIÓN, Calzado Dainel se encuentra ubicado en la Dg 38 b # 8 d -20 de Barrio León XIII, Segundo Sector, Soacha, Cundinamarca.

LOCALIZACIÓN COMERCIAL

Se encuentra muy retirada de los proveedores, puesto que estos están en el área del Restrepo donde se adquieren todos los materiales idóneos para la fabricación de calzado. Sus clientes se encuentran en el sector de Soacha, Sibaté y el barrio Restrepo en Bogotá.

6.2 Tipo de producción en Dainel Sport

Es un sistema de producción por lote o pedido, es decir que en vez de producir para el mercado, la empresa produce para sus clientes; esto es, antes de que el producto haya sido fabricado el empresario ya tiene garantizada su venta o colocación.

Algunas características de este tipo de producción son:

- Los pedidos no suelen ser para gran cantidad de artículos iguales.
- Se fabrica gran variedad de productos.
- La maquinaria no puede ser especializada, es para toda clase de usos.
- La distribución se hace agrupando las máquinas según su clase.

6.3 Capacidad instalada

Actualmente la capacidad instalada con la que cuenta Dainel Sport en la producción es de:

Tabla 15. Capacidad Instalada

PERIODO	CANTIDAD PRODUCIDA	
1 día	2	docenas de botas
1 semana	11	docenas de botas
1 mes	43	docenas de botas
1 año	516	docenas de botas

Fuente: construcción de los autores

Esto se ve reflejado en la demanda actual con la que cuenta Dainel Sport (ver estudio de mercado).

6.4 El tamaño del proyecto y los suministros e insumos

La determinación del proyecto permite establecer la capacidad de producción para un período determinado y está estrechamente relacionado con la parte cuantitativa del estudio de mercado (ver estudio de mercado).

Dainel sport cuenta con el abastecimiento de la materia prima e insumos necesarios para cubrir la capacidad instalada que se tiene, puesto que este es el que permite el desarrollo normal del producto. Además de esto se cuenta con proveedores los cuales conocen a Dainel Sport y lo proveen de insumos necesarios de calidad.

Los principales proveedores de insumos son: la empresa Alcapiel, la empresa Somos Suelas, la empresa Cordones internacionales, empresa Hríos.

Los principales materiales que la empresa Dainel Sport adquiere son los siguientes:

Tabla 16. Listado de materiales empresa de Dainel

ITEM	MATERIAL
1	CUERO
2	SUELAS
3	FORROS
4	UDENA
5	FIBRA
6	PEGANTE AMARILLO
7	PEGANTE BLANCO
8	DISOLVENTES
9	ACTIVADORES SUELAS
10	CORDONES
11	TACHUELAS
12	PLANTILLA
13	NUMEROS
14	PAQUETE BOLSAS
15	PAPEL TACADOR
16	REMACHES
17	OJALETES
18	CORDONERAS
19	BOLSAS NEGRAS GRANDES

Fuente: construcción de los autores

6.5 El tamaño del proyecto, la tecnología y los equipos

Se cuenta con maquinaria básica la cual hace parte del proceso de la producción del calzado, esto con el objetivo de que exista tanto un mayor rendimiento del recurso humano que tiene a cargo alguna actividad en específico, como la contribución a disminuir el costo de producción.

La maquinaria que se utiliza actualmente junto con los elementos de trabajo son:

Tabla 17. Listado máquinas y elementos de trabajo

CON.	MAQUINARIA
1	MAQUINA CODO
2	PULIDORA
3	PEGADORA
4	DESBASTADORA
5	HORNO – CALENTADOR DE SUELAS
6	BURRO
7	MESA CORTAR
8	HORMAS
9	SILLAS
10	MARTILLO
11	PINZAS
12	TIJERAS
13	CUCHILLO
14	CUCHILLAS
15	TABLAS DE SECADO
16	JUEGO DE FISTOS

Fuente: construcción de los autores

Algunas fotografías de la maquinaria actual que se encuentra en la empresa de calzado Dainel

Sport:

Calentador de suelas



Pegadora



Pulidora



Máquina de coser



Desbastadora



Marquillas



Para las máquinas con las que se cuenta en este momento no se cuenta con un mantenimiento, y aunque fueron adquiridas hace más de 12 años, no han tenido muchos inconvenientes y se acostumbra a contratar un experto para el engrase, lubricación y limpieza de las máquinas, para lo cual tomaba un tiempo de un día, y era contratado ocasionalmente cada cinco años.

Actualmente no se cuenta con una lista de la maquinaria existente, en la cual se puedan observar sus especificaciones, año de compra y precio de adquisición.

6.6 Distribución de la planta

En este momento Dainel Sport cuenta con esta distribución de la planta, donde se realizan todos los procesos que conllevan a la fabricación y entrega del producto terminado de las botas Dainel Sport. La adecuación de la disposición de las máquinas es adecuada actualmente, ya que se encuentra orientada a los procesos de producción de las botas. Así mismo el equipo utilizado tiene la capacidad de producción necesaria, ya que cubre la demanda actual que tiene la empresa Dainel Sport. Para los turnos de trabajo existe únicamente el turno diurno de 8 horas, de 8:00 am a 6:00 pm, con 2 espacios de descanso de 15 minutos.

PLANO DE DISTRIBUCIÓN DE PLANTA ACTUAL

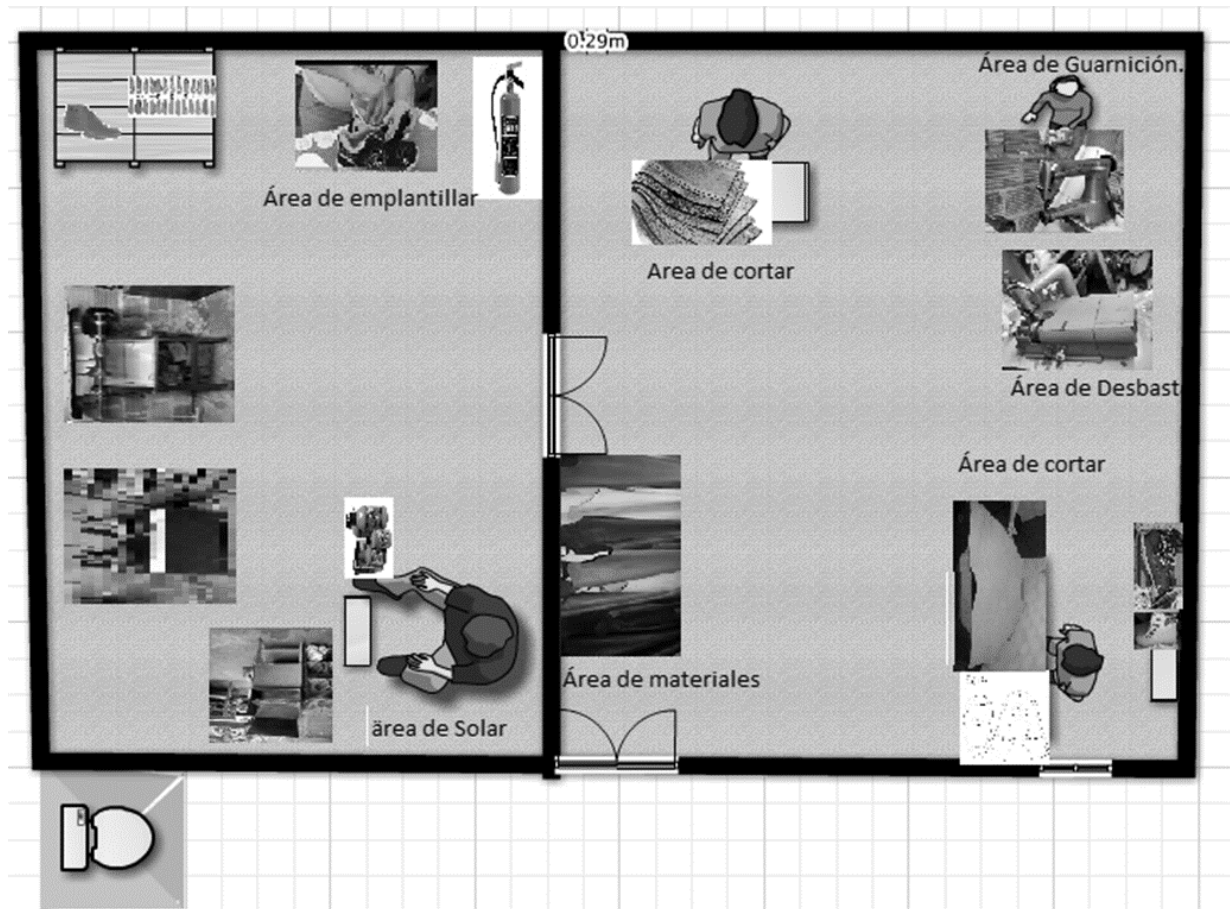


Figura 17. Plano de distribución de planta actual

Fuente: construcción de los autores

6.7 Procesos de producción

Los procesos de producción de Dainel Sport son importantes en cada una de sus fases, desde el corte que es el que da el inicio a la etapa productiva del zapato hasta el emplantillado que es el control de calidad.

Cada uno de los procesos es versátil de acuerdo al estilo de zapato, el material y la numeración, por tal motivo se hace necesario saber cómo se encuentra Dainel en este momento en cuanto a la

capacidad de cada proceso con el objetivo de que la consultora DVV pueda realizar su propuesta de mejora mediante la toma de decisiones.

Actualmente la empresa tiene el siguiente flujo de procesos en la empresa de calzado Dainel Sport:

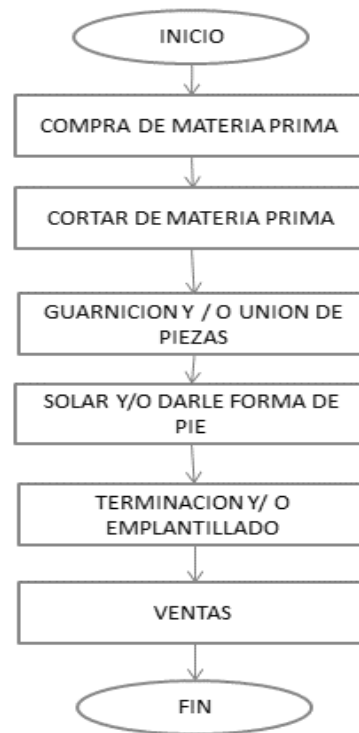


Figura 18. Diagrama de flujo procesos de producción actuales

Fuente: construcción de los autores

6.8 Descripción de procesos

El proceso de producción de elaborar una Bota Dainel Sport, es el siguiente.

- 1) Se identifica la necesidad del cliente (Requerimiento).
- 2) Se realiza la compra de los materiales de acuerdo a estilo, color y numeración requerida

por el cliente y demás materiales que hacen parte del proceso de hacer un zapato.

3) Se escogen los moldes adecuados (numeración y estilo).

4) Se realiza **el corte** por medio de los moldes, de cada una de las piezas que conforman la realización del zapato, estas deben contener numeración y están organizadas.

5) Se pasa al **proceso de desbastar**, aquí se refinan las piezas que son muy duras de coser, se debe tener en cuenta el ángulo de desbaste y verificar que el lado por el cual se realizará el procedimiento sea el adecuado.

6) **En el proceso de guarnición**, se realiza el armado de las piezas (cerrar corte) utilizando los implementos de solución para pegar aquellas que lo necesiten, pintar los bordes, doblar las piezas necesarias y coser el corte, terminar el corte verificando que no queden hebras, limpiando los residuos de solución, verificar que los cortes estén de acuerdo a la numeración.

7) **Proceso de montar o solar**, hace referencia a revisar los cortes, emparejar en izquierdos y derechos, amarrarlos, tomar el corte y recorte del orillo del forro, dejando el área de montaje libre para aplicar el pegante. Se levanta el forro en la parte del talón y puntera.

8) Se aplica el pegante por el revés del corte en el área donde va el contrafuerte y la trompa.

9) Se coloca la trompa y contrafuerte en su correspondiente lugar en el corte, se aplica nuevamente pegante y se une con el forro; éste se estira para que el zapato no vaya a quedar arrugado por ninguna de sus partes, aquí se le da forma al zapato. Por último, se ponen a calentar las suelas y el zapato con el fin de que queden bien sujetas y se utiliza la máquina pegadora para este proceso, luego de todo esto se deja un tiempo prudente aproximadamente 3 horas y se extrae la horma.

10) **Terminación y/o empaque:** En este proceso se verifica que el zapato se encuentre en condiciones óptimas para ofrecer al cliente, allí se limpia, se coloca la plantilla, se realiza el quemado de los hilos, se taca, se limpian los residuos de pegante con una goma especial, se encordona, en algunos casos se les coloca las marquillas, se limpia con un cepillo, se colocan los números y por último se embolsan en bolsas plásticas transparentes buscando siempre la coherencia de que el zapato no se vaya a dañar, ni tenga defectos por este proceso.



11) **Venta:** El propietario de Dainel Sport se encarga de distribuirlo en su vehículo particular a los distintos puntos donde se encuentran sus clientes.

6.9 Tiempo total del proceso

Dainel Sport se demora aproximadamente en realizar una docena de zapatos medio día, esto se cumple si los trabajadores se encuentran completos, si todos van alineados con el proceso, la dedicación y la disciplina y las habilidades que cada uno posea.

Para contar con mayor precisión se realizó una tabla la cual evidencia los tiempos de producción de pares de zapato por hora laborada.

Tabla 18. Eficiencia en la producción

Nº	Proceso	Pares de zapatos producidos / hora por proceso	Producción actual horario laboral de cada trabajador	Producción esperada horario laboral de 8 Hrs.	Eficiencia PROD ACT / PROD ESP
1	Cortar	4	24	32	75%
2	Desbastar	24	24	192	13%
3	Guarnecer	4	24	32	75%
4	Solar	3	24	24	100%
5	Emplantillar	6	24	48	50%

Fuente: construcción de los autores

6.10 Las herramientas

Aparte de las máquinas y demás materiales que provee el propietario de Daniel Sport, cada colaborador debe utilizar sus herramientas en el proceso de producción, estas son propiedad de cada uno. Los colaboradores dejan su zona de trabajo en perfecto estado al finalizar la jornada, evitando interferir en el funcionamiento tanto de la labor del día siguiente, como en el caso en que exista algún contratiempo del producto.

6.11 Costos de procesos

Para la revisión de los costos de producción por favor remitirse al estudio de mercado y a la evaluación financiera.

Con respecto a la productividad, se evidencia que la producción diaria de la empresa es de 2 docenas de botas, así mismo teniendo en cuenta que la jornada laboral es de 8 horas; se presenta a continuación el cálculo por hora hombre:

24 Pares / 8 Horas: 3 pares por hora. Corresponde a la producción media por hombre. La producción media por trabajador es 24 pares / 5 Trabajadores: 5 pares por trabajador

7. Estudio del mercado

El mercadeo es una de las partes importantes para la implementación del plan de mejora administrativo y operacional para la empresa de Calzado Dainel Sport, puesto que en esta parte lo que se busca es satisfacer los deseos y necesidades del consumidor, y que el producto y servicio que ofrece Dainel Sport sea aceptado en el mercado, generando utilidad y permitiendo el funcionamiento y mejoramiento continuo de la empresa.

El producto que maneja Dainel Sport es calzado para hombre y niños de la talla 21 a la 42, la línea que maneja es la de bota en Cuero y plástico, este necesita de la ayuda del consumidor para que tenga éxito, por tal motivo Dainel Sport ha fijado unos precios, un canal de distribución y un conocimiento que se han adaptado correctamente al consumidor desde la parte empírica del propietario.

Dainel Sport dentro del proceso de mejoramiento debe tener muy claras las siguientes preguntas:

¿se siente en el medio la necesidad que se ofrezca este servicio?

¿A que tipo de consumidor sera ofrecido la bota Dainel Sport?

¿Es atrayente la Bota dainel Sport?

¿ El precio al que se va a ofrecer , segun el nicho de mercado es adecuado?

¿Cómo se va a divulgar y promocionar la existencia de la Bota Dainel Sport?

¿Cómo garantizo que la Bota Dainel Sport sea un producto que satisfaga la necesidad del consumidor final?

Figura 19. Preguntas de mejoramiento en mercadeo

Con las preguntas anteriores Dainel Sport se da cuenta de que el mercadeo radica en saber orientar qué desea y hacia dónde se dirige la empresa con su producto con el objetivo de satisfacer absolutamente al consumidor final y generar una fidelización a la marca.

Por tal motivo existen 4 ítems que permiten que Dainel Sport se posicione, además de esto conciba una persuasión para su consumidor final.

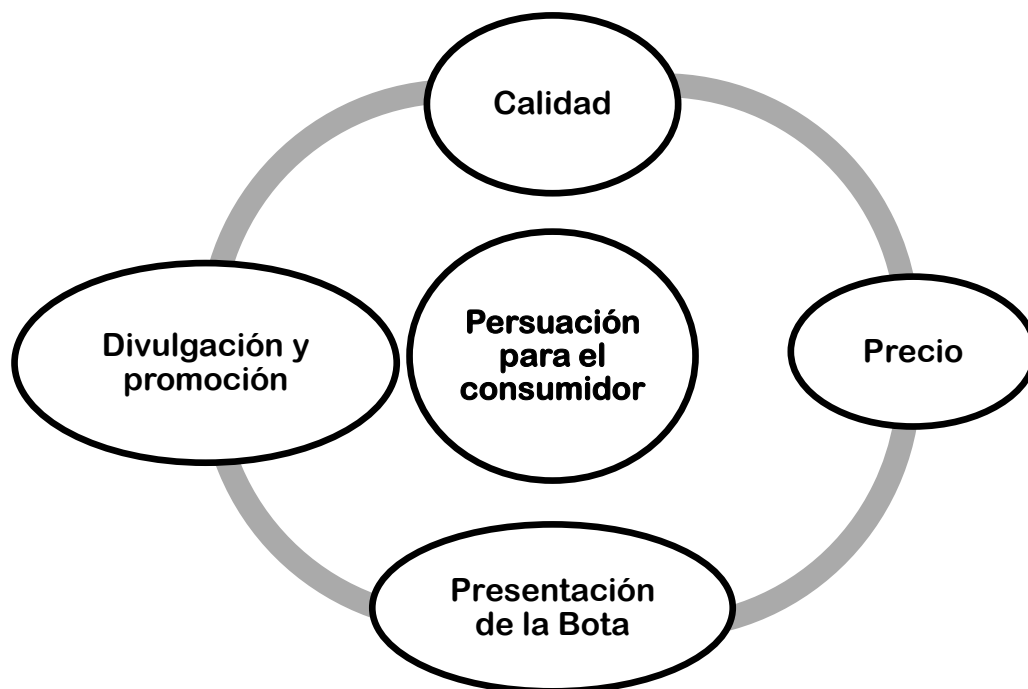


Figura 20. Persuasión para el consumidor

Fuente: construcción de los autores

Contando con esos cuatro ítems de persuasión y conociendo que se debe cubrir con éxito el proceso de mercadeo, se debe tener en cuenta dos efectos que vinculados se llaman la mezcla de mercadeo.

1. Estimular al consumidor para que compre la Bota Dainel Sport.

2. Después de la compra satisfacer inmediatamente y cautivar al consumidor.

Al responder a los dos efectos, Dainel Sport debe de realizar lo siguiente:

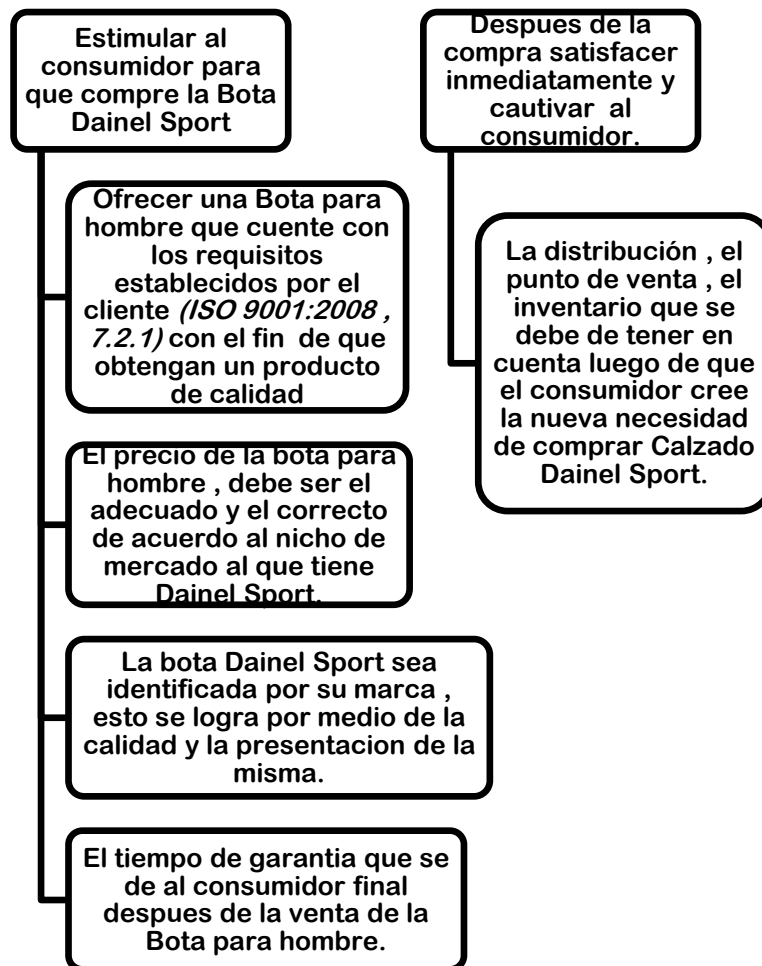


Figura 21. Instrumentos del estudio de mercado

Fuente: construcción de los autores

Teniendo claro los instrumentos y todo lo que hace parte de contar con un estudio de mercadeo para Dainel Sport, se da inicio a mostrar el producto que caracteriza el éxito de la empresa.

7.1 Definición del producto

La empresa de Calzado Dainel Sport, cuenta con un producto que es Bota en cuero (Nobuk, graso, general), o plástico (Sintético) para hombres y niños en distintos estilos y colores principalmente en negros, cafés y amarillas, de la talla 21 a la 42, el estilo varía solamente en las piezas del producto. La suela es en caucho, espanso o TR, que son materiales que tienen una durabilidad más alta. Tienen cordones petroleros redondos, y van forrados en súper malla, camber y son abollonadas con yumbolo, contrafuertes, hilos, pegantes, solución, tinta, disolventes, endurecedor, plantillas. Su empaque es en bolsas transparentes o cajas, esto depende de los requisitos del cliente. Cada zapato que se fabrica tiene como componentes:



Figura 22. Descripción del producto

Fuente: Imagen archivo empresa Dainel Sport

7.2 Naturaleza y usos del producto

El calzado se clasifica en duradero (No perecedero) (URBINA), es un producto que los consumidores finales adquieren primero por necesidad, (refiriéndose a que se debe utilizar algún tipo de calzado para el vestir), segundo por gusto (refiriéndose a compradores impulsivos que les llama la atención comprar y obtener un producto por gusto) y tercero por su precio (puesto que tiene un precio que es competitivo dentro del mercado e incluso es un poco más bajo y de mejor calidad que otras industrias de calzado).

Dainel Sport cuenta con un nicho de mercado pequeño ya establecido, caballeros y niños entre las edades de 2 años en adelante, todo depende del gusto y la necesidad, las personas que adquieren el producto son de estrato social medio que cuentan con los recursos necesarios para adquirir el producto ofrecido por la empresa.

Presentación de la bota es por pares, en bolsas plásticas transparentes (para el consumidor final) y finalmente en cajas o bolsas para los minoristas.

7.3 Demanda

La demanda que se conoce por parte de Dainel Sport, es por medio de los minoristas en cuanto a que ellos son los que conocen las preferencias y gustos del consumidor final en sus encuentros (charlas) no formales del producto que se ofrece.

Dainel sport desde su experiencia, cuenta con segmentación geográfica y demográfica.

Segmentación Geográfica:

- **País:** Colombia
- **Ciudad:** Bogotá, Soacha, Sibaté.

Segmentación Demográfica:

- **Edad:** 2 Años en adelante.
- **Género** : Caballeros y niños.
- **Educación** : No aplica.
- **Ingreso** : No Aplica - Capacidad pago cliente.
- **Estrato** : 2 y 3.

Los clientes de calzado Dainel Sport son, caballeros y niños, trabajadores, estudiantes, o personas que desean vestimenta casual, usando las botas por satisfacer una necesidad, por un gusto, por moda o por trabajo.

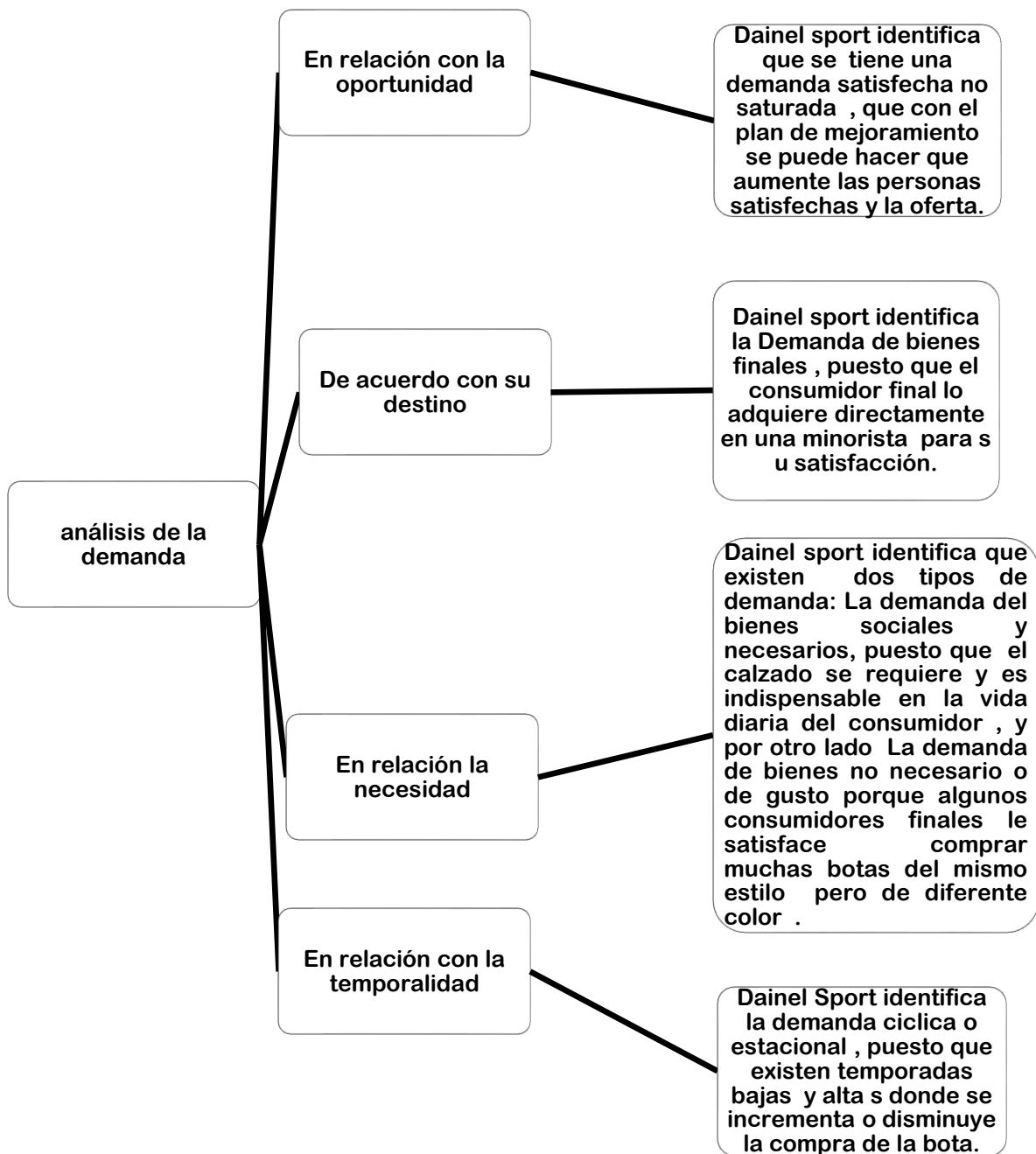


Figura 23. Análisis de la demanda

De acuerdo a la capacidad con la que cuenta la maquinaria y a los tiempos de los procesos de la elaboración de las botas, se estima una demanda para el año 2016 de 33 docenas mensuales vendidas con un incremento anual de 2,5 % en los siguientes 3 años.

A continuación se observa una tabulación que se ha hecho sobre las ventas que se realizan a diario, mensual y anual tanto en docenas como en pares.

Tabla 19. Demanda

TIEMPO	CANTIDAD DOCENAS	CANTIDAD PARES
DIARIO	2	18
MENSUAL	30	360
ANUAL	360	4320

Fuente: construcción de los autores

Cabe resaltar que en ciertos meses del año puede que se realicen mayor cantidad de ventas que en otros, esto depende del componente aleatorio identificado por temporadas del año.

7.4 Histórico demanda

La demanda histórica a partir del año 2012 muestra un incremento de acuerdo al IPC del 2,5.

Tabla 20. Histórico de la demanda

MODELO	VENTAS PARES	VENTAS PARES	VENTAS PARES	VENTAS PARES
	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
BOTA CUERO TALLA 21 AL 36	66	68	70	72
BOTA CUERO TALLA 27 AL 32	66	68	70	72
BOTA CUERO TALLA 33 AL 36	101	103	105	108
BOTA CUERO TALLA 37 AL 42	101	103	105	108
TOTAL	340	342	351	360

Fuente: construcción de los autores

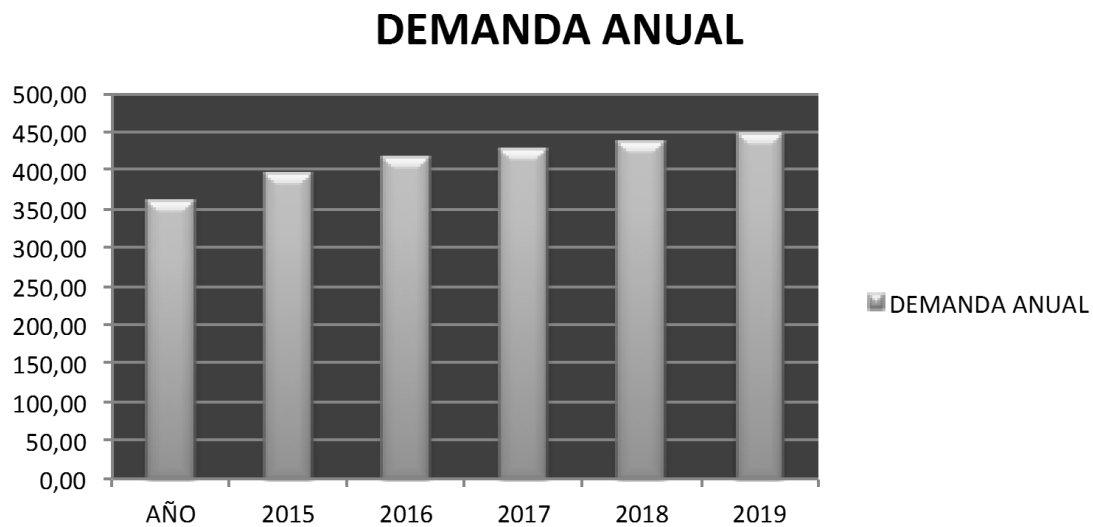
INCREMENTO DEMANDA - PROYECTADA

Se realiza un incremento del 2,5% a partir del 2016 de acuerdo al IPC.

Tabla 21. Incremento demanda proyectada

MODELO	VENTAS	VENTAS	VENTAS	VENTAS	VENTAS
	PARES AÑO	PARES AÑO	PARES AÑO	PARES AÑO	PARES AÑO
	2016	2017	2018	2019	2020
BOTA CUERO TALLA 21 AL 36	74	76	78	79	81
BOTA CUERO TALLA 27 AL 32	74	76	78	79	81
BOTA CUERO TALLA 33 AL 36	111	113	116	119	122
BOTA CUERO TALLA 37 AL 42	111	113	116	119	122
TOTAL	369	378	388	397	407

Fuente: construcción de los autores



Gráfica 4. Demanda proyectada por años

Fuente: construcción de los autores

El eje Y representa el número de docenas vendidas y el eje x son los años en que se proyecta.

7.5 Pronóstico de la demanda

De acuerdo al pronóstico de demanda el promedio de venta de docenas durante los años de 2015 al 2020 es de 447, con un promedio móvil de 460, este da importancia y mayor relevancia a lo que realmente se puede vender durante estos 5 años.

Tabla 22. Pronóstico de la demanda

# de años	Año	Demanda
1	2016	396
2	2017	415
3	2018	426
4	2019	436
5	2020	447
Promedio		424
Promedio móvil		460

Fuente: construcción de los autores

7.6 Análisis de datos fuentes secundarias

Análisis del sector

Las principales actividades productivas de Soacha son: el comercio de alimentos, bebidas y tabaco, servicios telefónicos, expendio de bebidas y comidas, comercio de prendas de vestir, pescado y productos cárnicos entre otros; según el tamaño de las empresas en Soacha existe mayor presencia de microempresas, las cuales representan el 96%. Según el sector económico los mayores activos se concentran en las empresas de la industria manufacturera con un 67.2%, servicios 25% y comercio y reparación de autos 10%. Dentro de la industria manufacturera la industria del calzado ocupa el primer lugar seguido de la producción de vestuario. El desarrollo tecnológico de la industria del calzado en Colombia es realmente mínimo, en el cual según estudios del Centro de Desarrollo Empresarial de Bucaramanga, el promedio es de la compra de dos máquinas por empresa entre el 2.008 al 2.010. Sin embargo y teniendo en cuenta que los zapatos son prendas de vestir y pertenecen a productos de primera necesidad, la demanda se ha mantenido, y Dainel Sport se mantiene en el mercado con precios competitivos y características de los zapatos

de calidad, principalmente manejando materiales de cuero, por lo cual ya es conocido por sus clientes, tanto en almacenes del centro, de Usme, de Bosa, de Soacha, San Mateo, Restrepo en Bogotá, y su alrededores (Faca – Chía). Así mismo a clientes finales, entre hombres y niños con talla de zapato de 21 al 42. Además las jornadas de ingreso de clase son bastante provechosas por el número de colegios en la zona.

OFERTA (COMPETENCIA)

Existen tres tipos competencia que influyen en la venta y comercialización del calzado que fabrica Dainel Sport.

Calzado Bucaramanga	competencia por parte de los que fabrican y cuentan con almacenes de calzado propios	Competencia China
•Ofrece un producto similar o igual , sin garantía y a un precio menor.	•Al realizar ellos el mismo producto y contar con almacenes de comercialización pueden entrar en competencia desleal por dejar el mismo producto a un precio menor de los establecido en el mercado.	•Esto sucede por las importaciones y comercialización de zapatos asiáticos , puesto que son económicos.

Figura 24. Análisis de la competencia

Fuente: construcción de los autores

Una competencia a nivel local es **Calzado Bucaramanga** la cual ofrece un producto similar o igual tipo de producto con un precio de venta menor en promedio en \$3.000 COP; también se encuentran en el mercado **productos importados de China** que en promedio se consiguen en el mercado \$5.000 COP menos del precio de venta y otro son **los fabricantes propietarios de**

almacenes con un precio de venta menor entre \$ 3.000 hasta \$10.000 COP menos con el que comercializa Dainel Sport. Sin embargo estos productos no cuentan con la misma calidad ofrecida por la empresa.

Actualmente en Colombia existe la ACICAM (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas) en el cual se publican noticias e indicadores de este gremio y que permiten ver que aunque la entrada de los chinos con calzado asiático al país ha afectado las ventas y ha aumentado en un 70% el desempleo, en general de todo tipo de empresa, también la cultura de los colombianos todavía asocia y no se arriesga a pagar un valor muy económico si sabe que al mes o a los dos meses debe comprar nuevamente un par de zapatos pues la calidad ofrecida no es buena.

7.7 Precio

Dainel Sport debe conocer que el fijar el precio es lo que en el futuro reflejará las utilidades de la empresa y la aceptación del consumidor.

El tipo de precio es Nacional (URBINA), ya que es el vigente en Colombia, Bogotá y con este es que se realiza la mayoría de compras de productos.

Actualmente este se tiene establecido teniendo en cuenta la comparación de precios con las demás empresas dentro de su mercado, manteniendo una ganancia sobre cada par vendido de \$3.500 COP.

En la gráfica se muestran las diferencias que se tienen entre una denominación de números. El precio de venta unitaria se calculó teniendo en cuenta la demanda, los gastos administrativos, el costo de producción (mano de obra y materiales), distribución de calzado, siendo el factor relevante

el costo de materiales, ya que si este tiene algún incremento se deberá modificar el valor de venta unitario de la Bota.

Tabla 23. Precio unitario de venta y por docena

MODELO	VALOR PAR ZAPATOS	VALOR DOCENA
BOTA CUERO TALLA 21 AL 36	\$35.000,00	\$420.000,00
BOTA CUERO TALLA 27 AL 32	\$39.000,00	\$468.000,00
BOTA CUERO TALLA 33 AL 36	\$43.000,00	\$516.000,00
BOTA CUERO TALLA 37 AL 42	\$46.000,00	\$552.000,00

Fuente: construcción de los autores

INCREMENTO DE PRECIO DE VENTA.

Se realizó una proyección a 5 años, con el 6 % de acuerdo a la inflación (República.) del precio unitario de venta por talla de zapato.

Tabla 24. Proyección Precio unitario de venta unitario.

MODELO	VALOR PAR ZAPATOS 2015	VALOR PAR ZAPATOS 2016	VALOR PAR ZAPATOS 2017	VALOR PAR ZAPATOS 2018	VALOR PAR ZAPATOS 2019	VALOR PAR ZAPATOS 2020
			6%	6%	6%	6%
BOTA CUERO TALLA 21 AL 36	\$ 35.000,00	\$ 37.100,00	\$ 39.326,00	\$ 41.686,00	\$ 44.187,00	\$ 46.838,00
BOTA CUERO TALLA 27 AL 32	\$ 39.000,00	\$ 41.340,00	\$ 43.820,00	\$ 46.450,00	\$ 49.237,00	\$ 52.191,00
BOTA CUERO TALLA 33 AL 36	\$ 43.000,00	\$ 45.580,00	\$ 48.315,00	\$ 51.214,00	\$ 54.287,00	\$ 57.544,00
BOTA CUERO TALLA 37 AL 42	\$ 46.000,00	\$ 48.760,00	\$ 51.686,00	\$ 54.787,00	\$ 58.074,00	\$ 61.558,00

Fuente: construcción de los autores

Tabla 25. Ingresos ventas anual proyectado

MODELO	VENTA ANUAL 2015	VENTA ANUAL 2016	VENTA ANUAL 2017	VENTA ANUAL 2018	VENTA ANUAL 2019	VENTA ANUAL 2020
			6%	6%	6%	6%
BOTA CUERO TALLA 21 AL 36	\$ 30.240,000	\$ 32.054,400	\$ 33.977,664	\$ 36.016,324	\$ 38.177,303	\$ 40.467,941
BOTA CUERO TALLA 27 AL 32	\$ 33.696,000	\$ 35.717,760	\$ 37.860,826	\$ 40.132,475	\$ 42.540,424	\$ 45.092,849
BOTA CUERO TALLA 33 AL 36	\$ 55.728,000	\$ 59.071,680	\$ 62.615,981	\$ 66.372,940	\$ 70.355,316	\$ 74.576,635
BOTA CUERO TALLA 37 AL 42	\$ 59.616,000	\$ 63.192,960	\$ 66.984,538	\$ 71.003,610	\$ 75.263,826	\$ 79.779,656
	\$ 179.280.000	\$ 190.036.800	\$ 201.439.008	\$ 213.525.348	\$ 226.336.869	\$ 239.917.082

Fuente: construcción de los autores

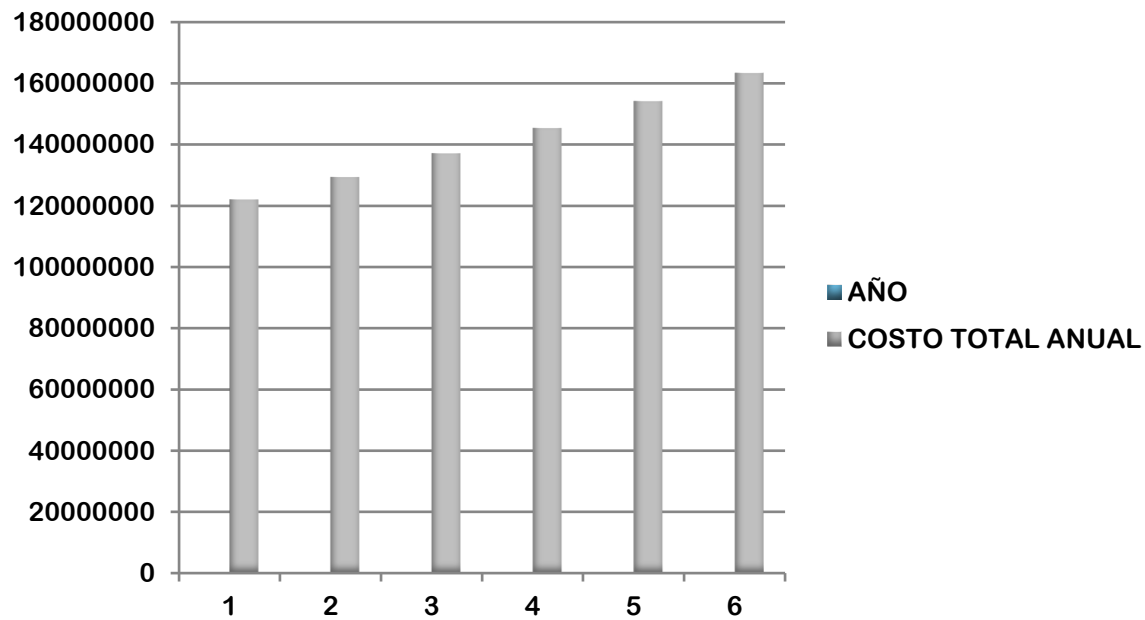
COSTO TOTAL POR DOCENA ANUAL

Der acuerdo a la inflación (República.), se realiza el incremento de costo de materiales a 5 años a partir de 2016 con un incremento de 6%. Esto con el fin de observar que tanto aumenta el costo de materiales anual, así mismo poder dar un pronóstico del precio de venta de acuerdo a este que es el factor más importante.

Tabla 26. Incremento costo total materiales por docena anual.

NUMERACIÓN BOTAS DAINEL SPORTA	COSTO TOTAL POR DOCENA MENSUAL EN MATERIALES 2015	COSTO ANUAL POR DOCENA ANUAL EN MATERIALES 2015	COSTO MATERIALES A 2016	COSTO MATERIALES A 2017	COSTO MATERIALES A 2018	COSTO MATERIALES A 2019	COSTO MATERIALES A 2020
INFLACIÓN			6%	6%	6%	6%	6%
21-26	\$ 151.955.88	\$ 16.411.234.55	\$ 17.395.908.62	\$ 18.439.663.14	\$ 19.546.042.93	\$ 20.718.805.50	\$ 21.961.933.83
27-32	\$ 206.285.97	\$ 24.754.316.09	\$ 26.239.575.06	\$ 27.813.949.56	\$ 29.482.786.53	\$ 31.251.753.73	\$ 33.126.858.95
33-36	\$ 260.487.12	\$ 37.510.144.71	\$ 39.760.753.40	\$ 42.146.398.60	\$ 44.675.182.51	\$ 47.355.693.47	\$ 50.197.035.07
37-42	\$ 301.272.15	\$ 43.383.189.92	\$ 45.986.180.26	\$ 48.745.351.07	\$ 51.670.072.14	\$ 54.770.276.47	\$ 58.056.493.06
	\$ 920.001.10	\$ 122.058.884.28	\$ 129.382.417.33	\$ 137.145.32.37	\$ 145.374.084.12	\$ 154.096.529.16	\$ 163.342.320.91

Fuente: construcción de los autores



Gráfica 5. Costo total de materiales Anual.

Fuente: construcción de los autores

7.8 Comercialización

Dainel Sport comercializa la botas para caballero y niños a los distintos lugares dentro de la ciudad de Bogotá y sus alrededores, este lo hace por medio de los comercializadores (dueños de almacén de calzado, vendedores), en tiempos oportunos de acuerdo con lo solicitado por cada uno de ellos en sus requerimientos (pedidos), con el objetivo de satisfacer al consumidor final en su compra; siendo esta una distribución selectiva puesto que a los almacenes a los que se distribuye comercializan calzado.

Dainel sport cuenta con **dos tipos de modalidad** de distribución **la primera** es directa, ésta se refiere a que el propietario distribuye su mercancía a los locales, tomándoles el pedido, despachándoles y facturándoles; y **la segunda** es por parte de las personas a las que Dainel Sport distribuye, se refiere a que la mercancía llega al consumidor final por medio del vendedor de

calzado que tiene un local.

Dainel sport cuenta con el siguiente **canal de distribución de consumo popular**, siendo este el más óptimo en el caso de la empresa disminuyendo gastos en la promoción del producto.



Figura 25. Canal de distribución

Fuente: construcción de los autores

7.9 Comunicación

Dainel Sport cuenta con dos tipos de comunicación:

- 1) Comunicación efectiva y directa a los minoristas.
- 2) Comunicación indirecta con los consumidores finales, esta se lleva a cabo por medio de comentarios, publicidad y ubicación del producto.

Los dos tipos de comunicación son de suprema importancia puesto que en el primero el propietario debe tener una comunicación clara, efectiva y amable con sus minoristas, encontrarse atento a sus sugerencias y a sus inquietudes, esto con el fin de que el producto sea de calidad para lo cual es vital el servicio y la disposición que se disfrute al momento del cierre de venta. Por otro lado la comunicación indirecta, es la que concluye la percepción tanto positiva como negativamente del producto y esta es la imagen de aceptación de la Bota dentro del mercado.

PUBLICIDAD

Es uno de los componentes más importantes dentro de la mezcla de comunicación, ésta va

dirigida a la demanda objetiva con la que cuenta Dainel Sport.

PROMOCIÓN

La que maneja actualmente Dainel Sport es venta personal, el propietario se dirige hacia los minoristas (clientes) con sus muestras de calzado.

VENTAS DIRECTAS

Dainel Sport utiliza este método de persuasión para vender el producto (Botas), el propietario la realiza por medio de visitas personales con las muestras de calzado que se tienen al momento, todo esto enfocado a la realización de pedidos por parte del minorista.

Como una estrategia ya puesta en anteriores ítems, sobre contratar unas personas que realicen las visitas y las ventas, se puede establecer la siguiente fórmula estudiando la rentabilidad al vendedor.

$$\text{Costo por visita} = \text{Gastos de ventas} + \text{Sueldos} + \text{Prestaciones} / \text{Número de visitas}^3$$

7.10 Ciclo de vida del producto

La capacidad que tiene Dainel Sport para sobrevivir con el calzado que vende dentro del mercado, y el ciclo de vida del producto se constituye en 4 etapas. Dentro de esta se observa que la Bota que distribuye Dainel Sport ha perdurado durante un buen tiempo, solo se realizan cambios de estilo, color y material más no de hormas.

³ Tobón, Alberto. Mercadeo

7.11 Duración del ciclo de vida del producto

Dainel sport cuenta con ciclos de vida de aproximadamente de 2 a 12 meses, dependiendo del material.

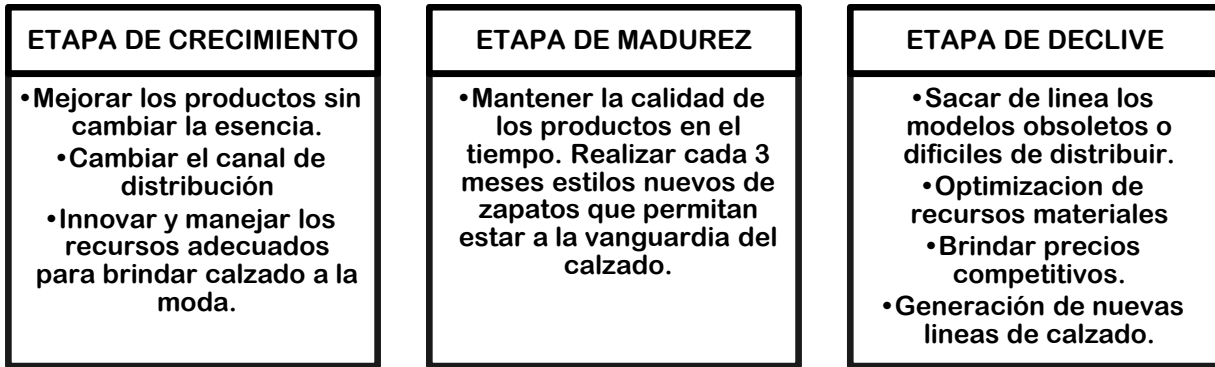


Figura 26. Etapas del ciclo de vida del producto

Fuente: construcción de los autores

7.12 Marca

La marca de Dainel Sport, utilizada para identificación de la bota es:



Figura 27. Marca de la empresa

Fuente: Empresa Dainel Sport

7.13 Características

Esta marca permite que se pueda adaptar al zapato por medio de marquillas, sean laterales, en

la plantillas y en la lengua de la bota, su pronunciación es sencilla, diferencia los productos de la competencia, fácil recordación, además de esta tiene una particularidad es escogida por la intervención de los propietarios entre nombres y apellidos de la familia.

La utilización de la marca en los distintos estilos de zapato que maneja Dainel Sport ha permitido el reconocimiento y fidelización de los clientes y consumidores finales.

7.14 Etiqueta

En la actualidad, la Superintendencia de industria, comercio y turismo es la que vigila que se cumpla con este requisito, lo realizan con el fin de que el consumidor final tenga la certeza de lo que está comprando, los porcentajes de los materiales del producto, y el material utilizado en estos.

Dainel Sport incorporó esta etiqueta en la venta de su bota, puesto que es una obligación y un requisito en la venta del calzado; esta debe ir en la parte de atrás de la lengüeta o a una costa de la parte interior del zapato, debidamente cosida y estampada.

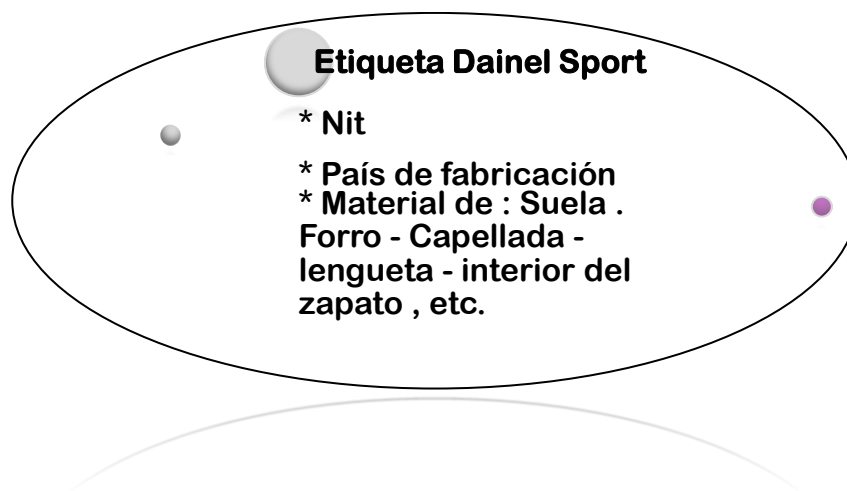


Figura 28. Etiqueta Dainel Sport

Fuente: Empresa Dainel Sport

7.15 conclusión del estudio de mercado

Se recomienda seguir y expandir el estudio de mercado, con el fin de generar utilidades para la empresa de Calzado Dainel Sport, aumentando el volumen de ventas por medio de la mezcla de mercadeo y las estrategias dadas, puesto que con esto se captará mayor mercado satisfaciendo cada una de las necesidades tanto del consumidor final como del minorista.

8. Estudio administrativo

La empresa Dainel Sport no tiene misión, visión, valores corporativos ni política de calidad.

No se cuenta con un direccionamiento estratégico establecido ni formalizado.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

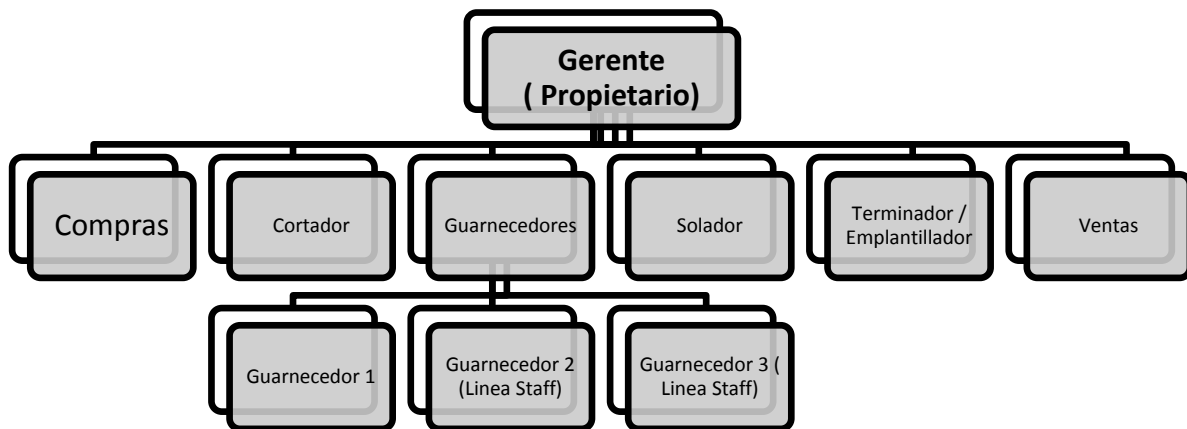


Figura 29. Organigrama actual de la empresa Dainel Sport

Fuente: construcción de los autores

La estructura organizacional actual de Dainel Sport es una estructura clásica y básica de las empresas micro y pequeñas. Aunque todas las dependencias se encuentran en un nivel horizontal, es una estructura que funciona con respecto a la comunicación entre áreas y a su relación.

8.1 Gestión financiera

8.1.1 Situación actual

En la actualidad la empresa Dainel Sport no elabora ningún informe de tipo financiero ni contable. Los impuestos son calculados y declarados a partir del libro de contabilidad, de entradas y salidas básicas, sin la elaboración de los estados financieros mínimos requeridos establecidos por la ley colombiana, en el decreto 2649 de 1993⁴, como lo son:

- Balance general.
- Estado de Resultados.
- Estado de Cambios en el Patrimonio.
- Estado de Cambios en la Situación Financiera.
- Estado de Flujos de Efectivo.

Tampoco se encuentra preparada para la transición al modelo de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), de acuerdo con lo establecido en el decreto 2267 de 2014⁵, el cual establece el ajuste de la gestión contable para las Pymes a los estándares mundiales de normas internacionales de contabilidad.

Dainel Sport no elabora ningún tipo de presupuesto formal para el manejo y seguimiento de la producción, ni tampoco para el proceso de ventas, que si bien es cierto, no son obligatorios, permite definir una proyección hacia el futuro y luego del periodo proyectado, realizar una evaluación de los resultados obtenidos.

⁴ Normas de contabilidad aceptadas en Colombia - <http://www.sic.gov.co>

⁵ Decretos <http://www.comunidadcontable.com>

DAINEL SPORT		
BALANCE GENERAL COMPARATIVO		
	AÑO 2014	AÑO 2013
ACTIVO CORRIENTE		
Disponible		
Caja	5.378.400	4.948.128
Bancos	66.333.600	65.975.040
TOTAL DISPONIBLE	71.712.000	70.923.168
INVENTARIOS	25.035.895	22.532.305
CUENTAS POR COBRAR		
Clientes Nacionales	48.405.600	49.481.280
Anticipos a trabajadores	2.000.000	500.000
Impuesto retenidos	8.794.676	8.815.209
TOTAL CUENTAS POR COBRAR	59.200.276	58.796.489
INVERSIONES TEMPORALES		
CDTs y Fiducias	1.709.776	1.649.373
ACTIVO CORRIENTE	157.657.947	153.901.335
ACTIVO NO CORRIENTE		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
Edificios	100.000.000	100.000.000
Muebles y Equipo Oficina	9.000.000	9.000.000
Equipo Computo y Comunicaciones	3.000.000	3.000.000
Maquinaria y Equipo	9.061.000	9.061.000
Depreciacion Acumulada	-96.061.000	-91.061.000
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	25.000.000	30.000.000
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	25.000.000	30.000.000
TOTAL ACTIVOS	182.657.947	183.901.335
PASIVO		
OBLIGACIONES BANCARIAS		
Bancos Comerciales	0	-
TOTAL OBLIGACIONES BANCARIAS	0	-
CUENTAS POR PAGAR		
Proveedores	20.756.105	31.505.646
Servicios públicos	478.000	430.200
Impuestos por pagar diferentes a renta	8.935.920	8.762.563
Obligaciones Laborales	43.200.000	2.982.511
Impuestos por pagar (renta)	17.688.691	17.777.479
TOTAL CUENTAS POR PAGAR	91.058.716	61.458.399
PASIVO CORRIENTE	91.058.716	61.458.399
PASIVO NO CORRIENTE		
TOTAL PASIVO	91.058.716	61.458.399
PATRIMONIO		
Capital Suscrito y Pagado	45.000.000	45.000.000
Reserva para Protección de Aportes	1.804.684	1.580.779
Utilidad de ejercicios anteriores	36.093.670	31.615.573
Utilidad del presente Ejercicio	34.336.871	36.093.670
TOTAL PATRIMONIO	117.235.225	114.290.021
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	208.293.941	175.748.421
TOTAL ACTIVO	182.657.947	183.901.335
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	-208.293.941	-175.748.421

DAINEL SPORT ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO

INGRESOS OPERACIONALES	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
VENTAS NETAS	151.742.592	164.937.600	179.280.000
MENOS COSTO DE VENTAS	72.836.444	79.170.048	89.259.413
UTILIDAD BRUTA	78.906.148	85.767.552	90.020.587
E G R E S O S			
EGRESOS OPERACIONALES			
<u>ADMINISTRACION</u>			
Gastos de Personal	23.414.400	23.534.400	24.000.000
Gastos generales	3.173.202	3.235.980	3.300.000
Depreciaciones	5.000.000	5.000.000	5.000.000
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	31.587.602	31.770.380	32.300.000
UTILIDAD OPERACIONAL	47.318.546	53.997.172	57.720.587
MARGEN BRUTO	31,2%	32,7%	32,2%
NO OPERACIONALES			
GASTOS FINANCIEROS			
Gastos Bancarios	0	0	600.000
Intereses	0	0	0
Comisiones	0	0	12.000
Gravamen Mov. Financiero (4x1000)	131.124	126.023	83.024
Otros gastos (Publicidad)			5.000.000
GASTOS FINANCIEROS	131.124	126.023	5.695.024
GASTOS EXTRAORDINARIOS			
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	131.124	126.023	5.695.024
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	47.187.422	53.871.149	52.025.563
IMPUESTO DE RENTA (34%)	15.571.849	17.777.479	17.688.691
UTILIDAD NETA	31.615.573	36.093.670	34.336.871

8.2 Estudio legal

Entre las normas y leyes que se tienen en cuenta, se encuentran las siguientes:

- **Ley 905 del 2 de agosto de 2004**

Se tendrá claridad y se velará por poder fomentar, estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento

de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes. La consultora, junto con los asesores deberá tener claro los beneficios, aspectos, requerimientos y todo lo escrito en este documento, propendiendo por el buen desarrollo y crecimiento de la empresa.

- **Norma técnica NTC COLOMBIANA 2038 1995 – 11 – 29 Industria del cuero, calzado de cuero.**

Esta norma tiene por objeto establecer los requisitos que debe cumplir y los ensayos a que debe someterse el calzado de calle, fabricado en cuero bovino plena flor o flor corregida, para hombres, damas o niños.

- **NTC E-67 Industria del cuero. Suelas sintéticas y de caucho natural para fabricación de calzado.**

Esta norma tiene por objeto establecer los requisitos que deben cumplir y los ensayos a los cuales deben someterse las suelas utilizadas en la industria del calzado. Las suelas se clasifican según su naturaleza en: de caucho (natural o sintético, crudo o vulcanizado; o mezclas de caucho y polímeros sintéticos); o de polipropileno, PVC y poliuretano.

- **NTC 1981 Industria del cuero. Hilos para la industria de calzado.**

Establece los requisitos que deben cumplir y los ensayos a los cuales deben someterse los hilos, utilizados en la industria del cuero, plástico, lona y encuadernación entre otros.

- **NTC 2216 Industria del cuero. Cuero de ganado bovino para fabricación de calzado.**

Esta norma establece los requisitos que debe cumplir y los ensayos a que debe someterse el cuero de ganado bovino destinado a la fabricación de capelladas. Se aplica al cuero antes de la manufactura del calzado.

- **Ley 50 de 1990**

Es importante tener clara esta ley, para todos los procesos de contratación que se tenga durante

el proyecto, no sólo en el momento de contratar la consultoría y asesoría para el plan de mejora, sino también a la hora de implementar cada una de las acciones sugeridas y propuestas.

8.3 Estudio ambiental

La empresa Dainel Sport ubicada en Soacha, Cundinamarca pertenece al sector de productos manufacturados de primera necesidad. En esta industria del calzado se generan residuos sólidos como retales de cuero, cuerina, carnaza, recipientes con productos o aditivos químicos, sobrantes de plástico, residuos peligrosos resultado del mantenimiento de equipos y del empaque de algunas materias primas como pigmentos, cromo, etc.

El compromiso ambiental que se requiere en esta empresa, es el de acoger las prácticas del manejo integral de los residuos sólidos como algo natural que reduzca la cantidad de éstos, y que sean aprovechables ya sea para el mismo fin o para otro.

Teniendo en cuenta las siguientes etapas, se entiende el proceso productivo:

- Corte
- Armado y costura
- Montaje
- Suelas
- Terminado

Corte: A partir del extendido de la piel sobre mesas de corte y el trazado óptimo de las piezas que conforman el cuerpo externo del zapato; este corte puede ser realizado de forma manual o mecánica.

Armado y costura: Inicia con el desbaste de las piezas cortadas eliminando algunas aristas

de las piezas, con el fin de eliminar los abultamientos cuando se unen o cosen las piezas cortadas.

Doblado y montaje: Se realiza para darle terminación en los ribetes o partes finales del zapato. Se hace un forrado interno con telas de poro abierto, espumas o rellenos mullidos que le dan comodidad y frescura al pie. Luego se procede a la preparación del cuerpo sobre una horma y la elaboración de la plantilla que sirve como base para el cuerpo.

Suelas: Se desarrollan en caucho natural, o plásticos sintéticos, e incluso en cueros rígidos; la elaboración se hace mediante el proceso de vulcanización para suelas de caucho

Terminado: Son unidas la capellada con la plantilla y la suela, bien sea mediante costura, pegamento o fusión de los elementos. En este punto se le da el acabado y pulida final al zapato, retirando rebabas o sobras de plástico o caucho y los rastros de pegamento que quedan de asentar la horma en la suela. Una vez curado el zapato se procede a extraer la horma y se realiza el acordonado y embalaje de los pares, protegiendo cada zapato con papeles o plásticos y relleno su interior con más papel para que los zapatos no pierdan su forma original.

8.3.1 Esquema de residuos de acuerdo con los procesos

Tabla 27. Esquema de residuos de acuerdo con los procesos de Dainel Sport

MATERIA PRIMA	PROCESO	RESIDUOS	CARACTERÍSTICAS
Piezas cortadas en cuero, textil, pegamentos, hilos, broches, madera, clavos, rellenos sintéticos, caucho natural o reciclado, aditivos químicos, azufre, cargas, energía, suelas, capelladas, hormas, tachuelas, plantillas, pegamentos, agujas, etc.	Corte, montaje y terminado	* Hilos, restos de textiles, espumas, etc.	* Residuos no aprovechables
		* Agujas metálicas quebradas, clavos torcidos.	* Residuos aprovechables
		* Retales de caucho vulcanizado, recipientes impregnados con material químico, pegamento, etc.	* Residuos peligrosos
		* Trapos de limpieza impregnados con solventes, tarros con pegamento, etc.	* Residuos peligrosos
Plásticos, cartones, cintas, zunchos, cabuyas.	Embalaje	* Trozos de plástico, cartón, cabuya, zunchos, cintas, etc.	* Residuos aprovechables

Fuente: construcción de los autores

Almacenamiento:

Es la acción del usuario de colocar temporalmente los residuos sólidos en recipientes, depósitos contenedores retornables o desechables mientras se procesan para su aprovechamiento, transformación, comercialización o se presentan al servicio de recolección para su tratamiento o

disposición final (Decreto 1713 de 2002).

El almacenamiento de los residuos generados en el sector del calzado, se hace generalmente en canecas donde se mezclan los residuos; sólo se separan los materiales reciclables más reconocidos, como son las cajas de cartón, el papel y las bolsas plásticas, los cuales son entregados directamente a recicladores que visitan el establecimiento o que pasan por el sector. Deberá establecerse los recipientes que serán utilizados para tal fin.

Transporte:

Las empresas de calzado generan residuos peligrosos, pero en pequeñas proporciones y muy identificados, lo que hace más sencilla su disposición con organizaciones que se dedican a este fin. En general sus residuos han sido manejados como ordinarios, y de esta forma, entregados a las empresas prestadoras del servicio de aseo. En el caso de la empresa Dainel Sport, es la empresa Aseo Capital, a quien deberán darle estos residuos.

Tratamiento y aprovechamiento:

Los residuos sólidos generados en el sector del calzado, y sus manufacturas no son tratados antes de su disposición final. Sólo una porción de los residuos generados son aprovechados. El aprovechamiento es el proceso mediante el cual, a través de un manejo integral de los residuos sólidos, los materiales recuperados se reincorporan al ciclo económico y productivo en forma eficiente, por medio de la reutilización, el reciclaje, la incineración con fines de generación de energía, el compostaje o cualquier otra modalidad que conlleve beneficios sanitarios, ambientales y/o económicos (Ibídem).

Disposición Final:

Generalmente se le dan estos residuos a los carros de basura, que finalmente irán a rellenos sanitarios. En el caso de esta empresa y de acuerdo con su ubicación, sería el relleno sanitario de

Doña Juana.

De acuerdo con la norma técnica colombiana **NTC ISO 14001** Dainel Sport debe establecer, documentar, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión ambiental de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional y determinar cómo cumplirá estos requisitos (NTC ISO 14001).

8.3.2 Política ambiental

Dainel Sport es una microempresa familiar que está dedicada a fabricar y vender zapatos a sus clientes. Con calidad y compromiso velan en todas sus operaciones por mitigar el impacto ambiental, optimizar los recursos y evitar la contaminación manteniendo siempre buenas prácticas amigables con el entorno.

Se deben establecer los diferentes aspectos que dentro de la operación de la empresa se pueden trabajar, para lograr el cumplimiento de la política ambiental establecida.

De esta manera y de acuerdo con los procesos realizados por Dainel Sport se presentan las acciones a efectuar, para el cuidado del medio ambiente, y controlar el impacto ambiental de su operación.

8.3.3 Acciones a implementar para mitigar el impacto ambiental

Tabla 28. Acciones a implementar para mitigar el impacto ambiental

PROCESO	RESIDUOS GENERADOS EN EL PROCESO	ACCIONES A IMPLEMENTAR
DISEÑO	* Los moldes normalmente se hacen en papel periódico, cartón o cartulina. Una vez definida la forma, y si la pieza presenta buena salida, el molde se realiza en lámina metálica, generando retales en aluminio.	* Uso de papeles de fácil reprocesado como el papel periódico, optimización de la hoja en cuanto al tamaño del molde. * Aprovechamiento de los moldes. Utilizarlos más de una vez.
CORTE	* Retazos de cuero, cuerina, carnaza, textiles, papeles, etc. como resultado del despiece de una superficie.	* Realizar los trazos de forma óptima, aprovechando la extensión completa de la piel y el textil que cubre el relleno.
ARMADO	* Retazos de cuero, cuerina, carnaza, textiles, hilos, pegante, rellenos, etc.	* Realizar los cortes de la forma más ajustada posible, evitando grandes tolerancias en las piezas, lo que implica retales de material en pequeños tamaños, lo que les hace inservibles para otros posibles usos.
MONTAJE Y TERMINADO	* Retazos de cuero, cuerina, carnaza, textiles, hilos, exceso de pegante y su contenedor, rellenos (espumas), etc.	* Optimizar los cortes, de forma que las costuras y ribetes sean de fácil elaboración en el proceso de terminado y unión con la plantilla y/o la suela. Esto mejora la cantidad de hilo requerida para la puntada terminal. * Evitar los excesos de pegamento mediante aplicadores, y escurrir al máximo los recipientes, aprovechando la mayor cantidad posible; reutilizar los recipientes de forma que sólo sea necesaria la recarga del pegante.

Tabla 28 (continuación)

PROCESO	RESIDUOS GENERADOS EN EL PROCESO	ACCIONES A IMPLEMENTAR
EMBALAJE	* Restos de papel, plástico, cartón, cintas adhesivas, etc.	<p>* Reducir la cantidad del material de empaque mediante un dispensador de cinta que controle la cantidad a usar por objeto.</p> <p>* Emplear papel o plástico a modo de cobertura y no ambos al mismo tiempo.</p>

Fuente: construcción de los autores

Así mismo dentro de la empresa se deberá iniciar con el proceso de señalización para atender con el almacenamiento de residuos de la mejor manera; siendo fácil de realizar y siendo comunicado a cada uno de los colaboradores de la empresa Dainel Sport.

**Figura 30.** Canecas para clasificación de residuos sólidos

Fuente: construcción de los autores

En cuanto a los residuos de tipo químico, es preferible manejarlos en sus propios envases, empaques y recipientes, atendiendo las instrucciones dadas en sus etiquetas y hojas de Seguridad,

las cuales deben ser suministradas por los proveedores, cuidando de no mezclarlos cuando sean incompatibles o reaccionen entre sí. En estos casos, se debe consultar las normas de seguridad industrial y salud ocupacional. Es muy importante tener en cuenta que también son considerados residuos o desechos peligrosos los envases, empaques y embalajes que hayan estado en contacto con algún residuo que se identifica como peligroso.

El envasado, embalado, rotulado y etiquetado debe estar conforme a la normatividad vigente, principalmente cuando se trate de residuos peligrosos (Ley 55 de 1993 – del convenio sobre la seguridad en la utilización de productos químicos en el trabajo).

Recolección de los residuos:

Se deben diseñar rutas de recolección interna de residuos según la distribución de los puntos de generación y que cubran la totalidad de la organización, estableciendo horarios y frecuencias e identificando en cada uno de estos lo siguiente:

- Localización, número y capacidad de los recipientes donde se encuentran los residuos.
- Tipo de residuo generado, lo cual está asociado al color del recipiente.
- Sitio de almacenamiento definitivo, tamaño y características.
- Zonas de desplazamiento con carretas o sin ellas.

En la planta de producción donde se realiza el calzado de la empresa Dainel Sport, se deberá identificar con la simbología de residuos peligrosos, todo aquel material, residuo e implementos que requieren un manejo cuidadoso.

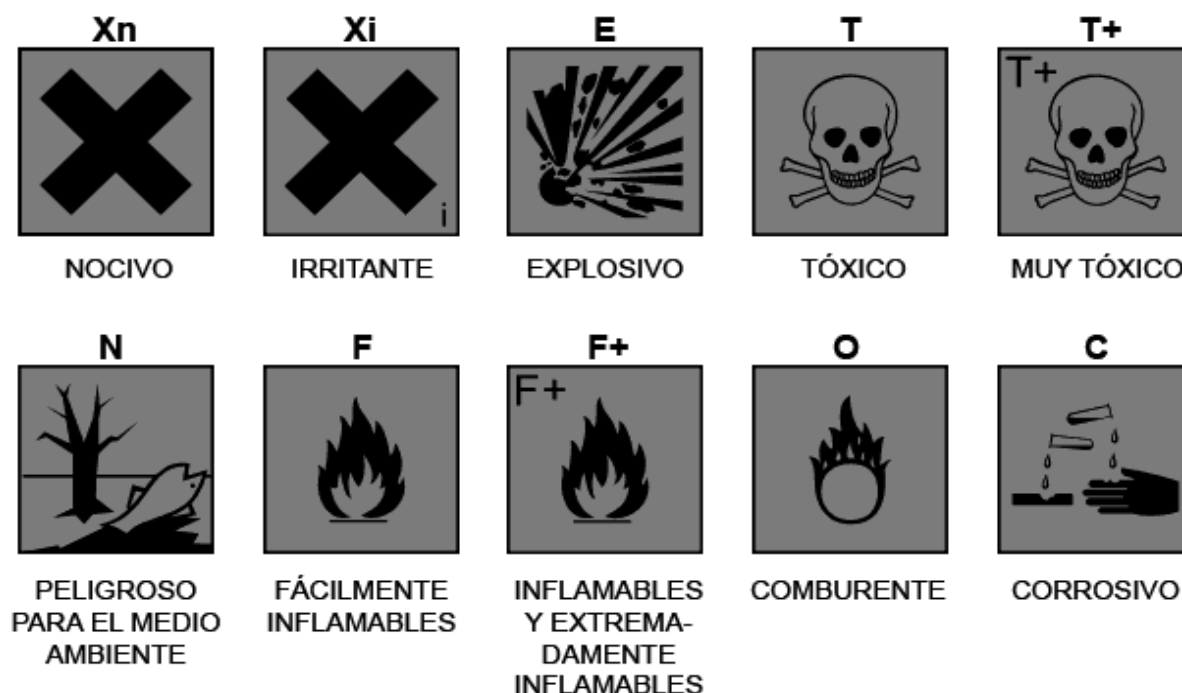


Figura 31. Simbología para residuos peligrosos

Fuente: Imágenes de archivo consultora DVV

El porcentaje de residuos que se maneja en Dainel Sport no es mayor al 15%, por lo cual se trata de aprovechar al máximo cada uno de los materiales utilizados.

De este 15 por ciento, casi en su totalidad, los residuos que se tienen son puntillas, sobrante de corte de cuero, residuos de pegante. Por lo cual en términos de impacto ambiental la empresa no está impactando negativamente el ambiente, sin embargo existe un 15% en el cual se debe trabajar y mitigar. Al implementar el proyecto es necesario que los asesores den ejemplo con cada una de las acciones que se pueden llevar a cabo para ayudar al medio ambiente, así mismo la aparición de este personal no afecta estos datos.

9. Estudio financiero

ACTIVOS FIJOS

TANGIBLES

AÑO 2.014

AÑO 2.013

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

Edificios	100.000.000	100.000.000
Muebles y Equipo Oficina	9.000.000	9.000.000
Equipo Computo y Comunicaciones	3.000.000	3.000.000
Maquinaria y Equipo	9.061.000	9.061.000
Depreciación Acumulada	-96.061.000	-91.061.000
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	25.000.000	30.000.000

9.1 Capital de trabajo

ACTIVO CORRIENTE – PASIVO CORRIENTE = CAPITAL DE TRABAJO

\$ 157.657.947 - \$ 91.058.716 = \$ 66.599.231

INVENTARIOS	AÑO	AÑO
	2014	2013
	25.035.895	22.532.305

CUENTAS POR COBRAR

Clientes Nacionales
Anticipos a trabajadores
Impuesto retenidos

TOTAL CUENTAS POR COBRAR

**AÑO
2014**

**AÑO
2013**

68.934.240	70.466.112
2.000.000	500.000
8.794.676	8.815.209
79.728.916	79.781.321

9.2 Costos de producción

Tabla 29. Costos de producción

MANO DE OBRA	POR PAR		\$ POR DOCENA TALLA 33 AL 42	MENSUAL
CORTADOR	\$ 3.000	12	\$ 36.000	\$ 1'440.000
GUARNECEDOR	\$ 5.000	12	\$ 60.000	\$ 2'400.000
SOLADOR	\$ 5.000	12	\$ 60.000	\$ 2'400.000
EMPLANTILLADOR	\$ 2.000	12	\$ 24.000	\$ 960.000

Fuente: construcción de los autores

9.3 Presupuesto

Tabla 30. Presupuesto de proyecto

ACTIVIDADES DEL PROYECTO	VALOR
Fase de investigación	\$ 2'000.000
Diagnóstico industrial	\$ 4'000.000
Modelo futuro propuesto	\$ 6'000.000
Plan de implementación	\$ 12'000.000
Gerencia de Proyecto	\$ 4'000.000
Contratación Ingeniero Industrial	\$ 3'000.000
Contratación empresa de impresión	\$ 700.000
Gastos indirectos del proyecto	\$ 4'680.000
VALOR DEL PROYECTO	\$ 36.380.000

Fuente: construcción de los autores

Tabla 31. Proyección implementación del proyecto

MODELO	COSTO DE PRODUCCIÓN ANUAL	TOTAL VENTA ANUAL	MARGEN BRUTO ANUAL	PROYECCIÓN CON IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO (Incremento 15%)	MARGEN BRUTO ANUAL PROYECTADO	VARIACIÓN
BOTA CUERO TALLA 21 AL 36	\$ 11.120,823	\$ 45.360,000	\$ 34.239,177	\$ 52.164,000	\$ 41.043,177	17%
BOTA CUERO TALLA 27 AL 32	\$ 15.032,590	\$ 56.160,000	\$ 41.127,410	\$ 64.584,000	\$ 49.551,410	17%
BOTA CUERO TALLA 33 AL 36	\$ 28.311,609	\$ 74.304,000	\$ 45.991,391	\$ 85.449,600	\$ 57.136,991	20%
BOTA CUERO TALLA 37 AL 42	\$ 32.183,413	\$ 79.488,000	\$ 46.770,608	\$ 91.411,200	\$ 58.693,808	20%
TOTAL LÍNEA DE BOTAS	\$ 87.183.413	\$ 255.312.000	\$ 168.128.587	\$ 293.608.800	\$ 206.425.387	19%

Fuente: construcción de los autores

DAINEL SPORT

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO

INGRESOS OPERACIONALES	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
VENTAS NETAS	151.742.592	164.937.600	179.280.000
MENOS COSTO DE VENTAS	72.836.444	79.170.048	89.259.413
UTILIDAD BRUTA	78.906.148	85.767.552	90.020.587
E G R E S O S			
EGRESOS OPERACIONALES			
<u>ADMINISTRACION</u>			
Gastos de Personal	23.414.400	23.534.400	24.000.000
Gastos generales	3.173.202	3.235.980	3.300.000
Depreciaciones	5.000.000	5.000.000	5.000.000
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	31.587.602	31.770.380	32.300.000
UTILIDAD OPERACIONAL	47.318.546	53.997.172	57.720.587
MARGEN BRUTO	31,2%	32,7%	32,2%
NO OPERACIONALES			
GASTOS FINANCIEROS			
Gastos Bancarios	0	0	600.000
Intereses	0	0	0
Comisiones	0	0	12.000
Gravamen Mov. Financiero (4x1000)	131.124	126.023	83.024
Otros gastos (Publicidad)			5.000.000
GASTOS FINANCIEROS	131.124	126.023	5.695.024
GASTOS EXTRAORDINARIOS			
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	131.124	126.023	5.695.024
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	47.187.422	53.871.149	52.025.563
IMPUESTO DE RENTA (34%)	15.571.849	17.777.479	17.688.691
UTILIDAD NETA	31.615.573	36.093.670	34.336.871

Dainel Sport	Abril a Julio 2.017	Agosto a Octubre 2.017	Noviembre 2.017 a Enero 2.018	Febrero a Abril 2.018	Mayo a Junio 2.018
POR ACTIVIDADES OPERATIVAS					
COBROS					
Ventas	\$59.760.000	\$61.254.000	\$62.785.350	\$64.354.984	\$65.963.858
TOTAL VENTAS	\$59.760.000	\$61.254.000	\$62.785.350	\$64.354.984	\$65.963.858
PAGOS					
Mano de Obra	\$43.200.000	\$43.200.000	\$43.200.000	\$43.200.000	\$43.200.000
Materiales	\$733.839	\$733.839	\$733.839	\$733.839	\$733.839
otros (servicios y transporte)	\$2.390.000	\$2.390.000	\$2.390.000	\$2.390.000	\$2.390.000
TOTAL PAGOS	\$46.323.839	\$46.323.839	\$46.323.839	\$46.323.839	\$46.323.839
TOTAL FLUJO POR OPERACIONES DE LA EMPRESA	\$13.436.161	\$14.930.161	\$16.461.511	\$18.031.144	\$19.640.019
ACTIVIDADES DEL PROYECTO					
COBROS					
TOTAL COBROS					
PAGOS					
Fase de Investigación	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	
Diagnóstico Industrial	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	
Modelo Futuro Propuesto	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	
Plan de Implementación	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	
Gerencia de Proyecto	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	
Contratación Ingeniero Industrial					\$3.000.000
Contratación empresa de impresión					\$700.000
Gastos Indirectos del proyecto					\$4.680.000
TOTAL PAGOS	\$7.000.000	\$7.000.000	\$7.000.000	\$7.000.000	\$8.380.000
TOTAL FLUJO POR ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	\$7.000.000	\$7.000.000	\$7.000.000	\$7.000.000	\$8.380.000
IMPUESTOS					
PAGOS					
IMPUESTO DE RENTA	\$3.537.738	\$3.537.738	\$3.537.738	\$3.537.738	\$3.537.738
TOTAL FLUJO POR ACTIVIDADES DE INVERSION	\$3.537.738	\$3.537.738	\$3.537.738	\$3.537.738	\$3.537.738
TOTAL FLUJO DE CAJA	\$16.898.422	\$18.392.422	\$19.923.772	\$21.493.406	\$24.482.281

9.4 Flujo de operación vs flujo de inversión

CÁLCULO DEL VAN Y TIR		
Trimestre		Flujo de Fondos
Cash Flows	0	-\$36.380.000
	1	\$16.898.422
	2	\$18.392.422
	3	\$19.923.772
	4	\$21.493.406
	5	\$24.482.281

TIO	15%	
TIR	44%	
VAN	\$29.782.743	

Figura 32. Cálculo de VAN y TIR

Fuente: construcción de los autores

El resultado de la TIR es de 44% lo que quiere decir que es una tasa de retorno positiva en la cual al finalizar el proyecto, se va a recibir una utilidad de 44% de lo invertido. El resultado del VAN es de \$29.782.743 expresado en valor corresponde al valor obtenido de rentabilidad una vez haya finalizado el proyecto.

9.5 Análisis de sensibilidad

Tabla 32. Análisis de Sensibilidad

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	
DESCRIPCIÓN	VALOR
Valor promedio de la producción por año	\$ 122'381.252
% promedio del incremento costo por año	7%
Valor de los sobrecostos por año	\$ 8'566.688
Costos del proyecto	\$ 36'380.000
Sobrecosto materialización del riesgo	\$ 24'476.250
Costo total del proyecto	\$ 60'856.250
Beneficios implementación	\$ 97'905.002
Relación costo/beneficio	1,61

Fuente: construcción de los autores

9.6 Conclusiones evaluación financiera

De acuerdo con los resultados del flujo de caja libre y el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN), se puede concluir que el proyecto de Plan de Mejora para la Gestión Administrativa y Operacional de la Empresa de Calzado Dainel Sport es viable en su implementación, en el plazo de un año y con los costos establecidos.

El costo del proyecto equivale a \$36.380.000 con lo cual se pagaría con la utilidad recibida en el primer trimestre, luego de la puesta en marcha del proyecto. Sin embargo se realiza la propuesta del pago del proyecto dividido en cuatro trimestres durante la ejecución del mismo quedando el flujo de caja por cada uno de los trimestres, pagando la totalidad del proyecto al finalizar el año, tiempo estimado de duración.

De igual forma se mantendría un flujo de caja constante positivo con un promedio de \$20.238.061, por cada uno de los cuatro trimestres del año a partir de la implementación del proyecto. En el análisis de sensibilidad se evidencia que con la implementación del proyecto se tiene una relación de costo beneficio de 1,61 con respecto al beneficio en el costo de producción, respecto al costo total del proyecto, que en este caso se ve incrementado si se materializa el riesgo del incremento del 20% en el costo de la producción por seguir comprando a crédito las materias primas.

10. Diagnóstico situación actual – Situación deseada

Para realizar un diagnóstico que refleje la situación actual de la empresa Dainel Sport, se toma en cuenta la información obtenida en las encuestas y entrevistas realizadas, como también la información que gracias a una investigación profunda, se logra establecer para realizar cada uno de los estudios elaborados en el capítulo anterior (técnico, mercadeo, administrativo, legal y financiero).

De esta manera, se tiene una base para determinar detalladamente la situación actual de la empresa, sin embargo y para finalizar esta etapa se hace uso del modelo de modernización en la gestión de las organizaciones (MMGO) establecida por la EAN, el cual permite establecer de manera más efectiva un diagnóstico de la situación actual de una pyme como la empresa Dainel Sport.

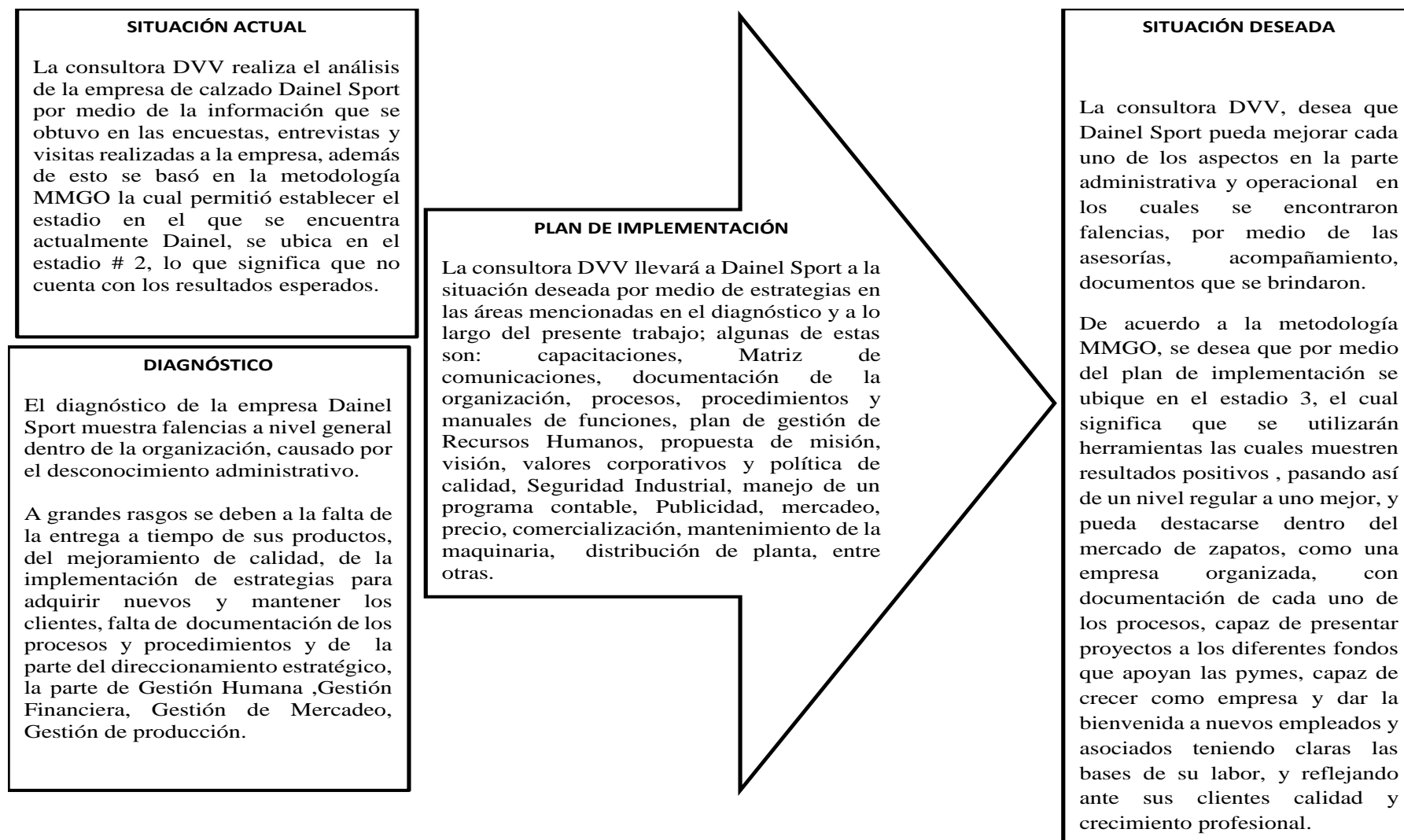


Figura 33. Modelo de Modernización en la Gestión de las Organizaciones (MMGO)

Fuente: construcción de los autores

10.1 Modelo MMGO

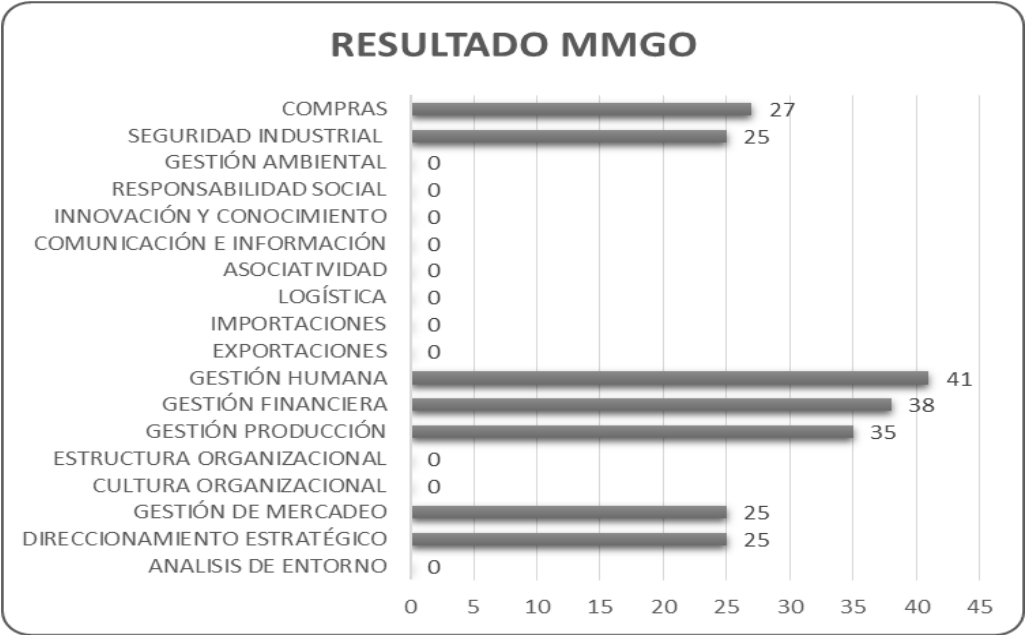
Este modelo es una herramienta que busca encaminar y guiar a las pymes colombianas hacia estrategias futuras basadas en competitividad e innovación, dicha herramienta clasifica todas las áreas de la empresa en estadios de 1 a 4 que miden el nivel de desarrollo y competitivo con el que cuenta la empresa en cada una de ellas. El estadio 1, es el nivel en que el conocimiento de procesos y herramientas para hacer del producto o servicio uno más competitivo está pero no se implementa, es decir no hay registro ni seguimiento de lo que se hace (0 – 25). En el estadio 2, se implementan las herramientas pero no se tienen los resultados esperados, es una calificación regular a los procesos de la empresa (mayor 25 – 50). El estadio 3, es el nivel bueno que debe tener una empresa, donde se utilizan las herramientas arrojando resultados positivos, es una calificación buena de la labor ejercida por la compañía (mayor 75 – 100). Por último, el estadio 4, es el nivel ideal de cada empresa, donde se tiene trazabilidad en los procesos y la empresa está encaminada al éxito por medio de productividad e innovación, factores claves en la competencia actual (mayor 75 – 100).

Una vez se tengan los resultados de la aplicación del modelo, este permite diagnosticar el problema a resolver por medio de un camino que se iniciará con el aspecto de calificación más baja. (EAN, 2010). La descripción de los estadios por sí sola, ya sugiere una clara ruta de cambio en dirección ascendente de un estadio al otro.

Son 16 componentes para analizar, sin embargo existen algunas que definitivamente no aplican a la empresa Dainel Sport por sus condiciones específicas:

1. Análisis del entorno
2. Direccionamiento estratégico
3. Gestión de mercadeo

- 4. Cultura organizacional
- 5. Estructura organizacional
- 6. Producción
- 7. Gestión financiera
- 8. Gestión humana
- 9. Exportaciones
- 10. Importaciones
- 11. Logística
- 12. Asociatividad
- 13. Comunicación e información
- 14. Innovación y conocimiento
- 15. Responsabilidad empresarial
- 16. Gestión ambiental



Gráfica 6. Resultado MMGO

Fuente: construcción de los autores

Mediante la priorización de las variables de cada uno de los componentes, se puede observar que todas las calificaciones de los componentes a trabajar, se encuentran entre mayor de 25 a 50, indicando que está desarrollándose algún tipo de mejoramiento, para pasar de una situación actual a una deseada. Es importante tener en cuenta que aunque son pocas las acciones que se realizan actualmente para el mejoramiento de estas áreas, se tiene de entrada una característica muy importante y es la identificación de una necesidad y el compromiso de los empleados y gerencia en implementar cambios en sus procesos administrativos y operacionales.

Tabla 33. Clasificación estadios

ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
* Exportación	* Direccionamiento estratégico		
* Importación	* Cultura organizacional		
* Logística	* Producción		
* Asociatividad	* Gestión financiera		
* Comunicación e información	* Gestión humana		
* Innovación y conocimiento	* Gestión de mercadeo		
* Responsabilidad social	* Compras		
* Gestión ambiental	* Seguridad industrial		
* Entorno económico	* Estructura organizacional		

Fuente: construcción de los autores

Teniendo en cuenta los escenarios planteados, y los componentes que se clasificaron para el estudio de la empresa de Calzado Dainel Sport, definiendo la priorización de las áreas, se encuentra que 9 componentes se ubican en el estadio 1, indicando que aunque podrían ser áreas de gran interés, la empresa Dainel Sport al ser una microempresa de 5 colaboradores, no puede ni tiene en estos momentos la capacidad de albergar estos temas, antes de “organizar la casa” con respecto a las áreas que tiene en funcionamiento y que le requieren con urgencia un cambio en pro del mejoramiento integral de sus procesos administrativos y operacionales. Cabe aclarar que la gestión ambiental se abarca en la situación deseada, la cual es totalmente propositiva.

De esta manera se puede establecer el siguiente **diagnóstico de la situación actual** de la empresa de calzado Dainel Sport, en el cual especifica lo que tiene y lo que no tiene, indicando en el escenario en el que se encuentra. Así mismo se muestra la **situación deseada**, es decir a cuál escenario se quiere llevar y cómo se realizará este proceso analizando las brechas, basado en propuestas de los consultores de la Consultora DVV como plan de implementación.

Tabla 34. Situación actual y deseada - Direccionamiento Estratégico

Componentes Dainel Sport		Estadio 2			Estadio 3		
Variables	I	D	M	Descripción	I	D	M
Direccionamiento estratégico	Principios de planeación	X		No se cuenta con una planeación documentada, las decisiones gerenciales se basan en la experiencia, en el día a día y en datos históricos		X	
	Misión, visión	X		No se cuenta con misión ni visión de la empresa. Desde la gerencia se tienen las ideas y en algún momento se quiso formalizar esta información, sin embargo no se hizo		X	
	Valores corporativos y política de calidad	X		No se cuenta con valores corporativos, ni tampoco con una política de calidad		X	
	Estrategias		X	Se maneja un concepto claro de estrategias. Las decisiones se basan en resultados, en la experiencia, no en una estrategia		X	

Fuente: construcción de los autores

Un sistema de direccionamiento estratégico agrega valor a las operaciones. Este debe estar acompañado de una estructura organizacional adecuada y un sistema de valores de todos los miembros de la organización, alineado a la estrategia y el sistema de finalidades. Es clave para una organización tener un sistema formal de planeación orientado a la gestión, al desempeño y al

control, con un sistema de indicadores para monitorear los objetivos planteados de tal manera que se dé un aprendizaje organizacional y conocimiento, siguiendo una política de calidad.

Para llevar a la empresa al estadio 3, se recomienda realizar capacitaciones mensuales para tratar temáticas de trabajo en equipo, trazabilidad en los procesos y planeación estratégica; estas pueden ser dadas como asesorías por parte de la consultora DVV. Es importante comunicar constantemente estos conceptos a los empleados y así fortalecer su sentido de pertenencia, a través de carteleros visibles y también con concursos que incentiven de alguna manera, su conocimiento y la importancia de tener claro en qué empresa se encuentran.

Los consultores presentan la siguiente propuesta de misión, visión, valores corporativos y política de calidad:

MISIÓN: Dainel Sport es una empresa dedicada a la producción de calzado para hombres y niños, orientada a lograr la satisfacción de los clientes a través de productos de calidad con características particulares, materiales cómodos, y diseños innovadores. Se soporta en un equipo de trabajo destacado por su conocimiento, experiencia y responsabilidad, logrando una máxima rentabilidad y posicionamiento de la organización dentro del mercado, y generando de esta manera fidelización de los clientes y proveedores.

VISIÓN: Para el 2020 Dainel Sport se convertirá en una empresa líder y posicionada dentro de las 10 mejores empresas de calzado a nivel nacional, con un producto de calidad reconocido, generando un equilibrio entre costo y calidad para los clientes, brindándoles así seguridad del producto y adquiriendo fidelización de estos. Dainel Sport se expandirá a otras ciudades permitiendo generar empleo y aportando al desarrollo de la comunidad.

VALORES CORPORATIVOS:

- I. **Responsabilidad:** Cada miembro de la organización debe hacerse cargo de las labores que le son asignadas, generando los resultados que se espera de él sin que sea necesario ningún tipo de control.
- II. **Solidaridad:** Responder con acciones ante situaciones de trabajo fomentando la cooperación entre unos y otros.
- III. **Compromiso:** Cada uno de los empleados debe trabajar en pro del beneficio de los clientes y adoptar los objetivos de la empresa como propios de manera que se trabaje para el beneficio de todos.
- IV. **Servicio:** Satisfacer las necesidades de los consumidores.
- V. **Eficiencia:** Las actividades encomendadas a cada empleado deben ser bien ejecutadas haciendo una eficiente administración del tiempo para ello.

POLÍTICA DE CALIDAD: Dainel Sport está comprometido con la satisfacción propia y de las necesidades e intereses de los clientes, en la venta de calzado para hombres y niños por medio de un producto de calidad con características particulares, asegurando el cumplimiento de la misión, optimizando recursos y realizando una mejora continua de cada producto. A su vez la empresa está comprometida con el mejoramiento en la calidad de vida de sus empleados, eso implica su seguridad en el trabajo, propiciar un ambiente sano de trabajo, y brindarles todas las herramientas para que sus funciones se lleven a cabo de la mejor manera.

Tabla 35. Situación actual y deseada – Gestión Humana

Componentes Dainel Sport	Estadio 2			Descripción	Estadio 3			Descripción
	Variables	I	D	M	I	D	M	
Gestión humana	Estructuración del plan de gestión	X				X		Aunque la empresa sea pequeña, se debe tener un plan estructurado, así sea pequeño pero que cuente con los procedimientos necesarios para el manejo de los recursos humanos
	Implementación y seguimiento del plan	X				X		Bitácora y estructura de procedimientos. Comportamiento del recurso humano
	Reclutamiento	X				X		Proceso establecido con criterios básicos de reclutamiento
	Selección		X			X		Se tiene establecido el proceso de selección, teniendo los perfiles de cargo documentados y sus funciones
	Contratación	X				X		Se manejan contratos escritos por obra y labor
	Inducción	X				X		Se realiza la inducción informando la misión, visión, valores corporativos y política de calidad de la empresa, junto con las reglas básicas de operación
	Capacitación	X				X		Se realizan capacitaciones trimestrales sobre trabajo en equipo, y otros temas empresariales como técnicos en la producción de zapatos
	Entrenamiento							N.A.
	Promoción							N.A.
	Evaluación de desarrollo	X				X		Se realiza una evaluación de desempeño bimestral para cada uno de los empleados
	Compensación	X				X		De acuerdo con el punto anterior, se felicita y se compensa a los mejores empleados
	Bienestar Social		X			X		Se realizan actividades de interacción, salidas a parques, celebración de cumpleaños
	Manejo Laboral	X				X		Apoyo y transversalidad entre las áreas
	Salud Ocupacional / Seguridad Industrial		X					Se cuenta con un plan de seguridad industrial de acuerdo con las características de la empresa

Fuente: construcción de los autores

Manejar un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo, así como programas que generen un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador, en todas las áreas. Es importante que desde la gerencia se establezca un plan de gestión de recursos humanos, en el cual se especifique los perfiles de cargo, sus funciones, un reglamento de trabajo, planes de capacitación, evaluaciones de desempeño, programas de compensación y estrategias de mejoramiento para el bienestar social. Así mismo teniendo en cuenta que la empresa Dainel Sport es una empresa de producción de zapatos, es importante contar con lineamientos de seguridad.

Para llevar a la empresa del estadio 2 al estadio 3, es importante con la ayuda de la consultora DVV, establecer los documentos requeridos para la formalización de los procesos en esta área, como también realizar las capacitaciones necesarias de contratación, derechos del empleado, oportunidades de crecimiento y compensación, trabajo en equipo y transversalidad en los procesos.

Los consultores presentan la siguiente propuesta para la gestión del recurso humano:

SELECCIÓN: Establecer agenda de citas de entrevista y contar con un archivo de las hojas de vida, junto con la documentación soporte. Tener un formato de entrevista técnica.

Formato: ENTREVISTA TÉCNICA

Nombre completo: _____

Edad: _____ Teléfono: _____ Cargo al que concursa _____

Lugar de residencia: _____

1. ¿Tiene experiencia en la fabricación de calzado? _____

2. ¿En qué ramo específico del calzado ha trabajado? _____

3. ¿En qué ramo del calzado le gustaría trabajar? _____

4. ¿Ha realizado algún tipo de estudio técnico del calzado? _____

5. ¿Tiene algún impedimento para laborar donde se le asigne? _____

6. ¿Qué ventaja encuentra usted al laborar en la fabricación de calzado? _____

7. ¿Conoce el objeto social de la empresa? _____

8. ¿Qué espera usted de la empresa si llega a quedar seleccionado? _____

10.2 Descripción de cargos y funciones propuestas

Se reflejará las responsabilidades y funciones que debe tener cada uno de los miembros de la empresa de Calzado Dainel Sport, con el objetivo de que cada uno de ellos desempeñe de acuerdo a sus competencias las actividades u obligaciones a realizar.

10.2.1 Perfil de cargos

Demuestran que tipo de conocimientos, habilidades y destrezas se necesitan o son necesarias para desempeñar un cargo específico dentro de Dainel Sport, esto se refleja en qué tan excelente es la cultura organizacional. El equipo de proyectos mediante la observación realizada desarrolla la siguiente propuesta, y pretende que el propietario de Dainel Sport el Señor Jairo Daza conozca, implemente y cuente con documentación relevante y le brinde la suficiente importancia, ya que esto permite que se logren objetivos a través de las personas.

MANUAL DE FUNCIONES

Nombre del Cargo	Gerente General
Jefe Inmediato	n/a
Número de personas en el cargo	4

Objetivo: Realizar los procesos administrativos (Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar el trabajo de la empresa y el recurso que allí se maneje.

Funciones:

- Supervisión de todos los procesos, que cada una de las actividades se cumpla y se lleven a cabalidad de acuerdo a los procedimientos.
- Toma de decisiones necesarias dentro de la organización.
- Direccionar la organización para el logro de los objetivos y cumplimiento de metas.
- Aprobar o desaprobar actividades y acciones que se realicen.
- Difundir la información de la organización, documentación.

Perfil del cargo :

Líder capaz de manejar la gestión de la empresa, integrar el equipo de trabajo, delegar responsabilidades.

Requisito:

- Magister en negocios, administración, finanzas o carreras afines.
- Más de 5 años de experiencia en la industria de calzado.
- Conocimientos empíricos y profesionales de planeación, dirección, control y seguimiento en las áreas administrativas y operacionales.
- Líder, emprendedor, dedicado y excelente negociación.

MANUAL DE FUNCIONES

Nombre del Cargo	Cortador
Jefe Inmediato	Gerente
Número de personas en el cargo	n/a

Objetivo:

Realizar el corte de las piezas en cuero o sintético del modelo de zapato solicitado, optimizando recursos, y cumpliendo con el total de las piezas, marcándolas y separándolas por tareas para pasarlas a guarnición.

Funciones:

- Verificación de cueros y forros.
- Escoger la mejor piel
- Seleccionar los moldes solicitados y la numeración.
- Proceder a realizar los cortes del estilo solicitado.
- Marcar de acuerdo a la numeración (21 al 42)
- Acomodar por numeración los pares cortados.
- Finalizar la actividad dejando cada docena en una despensa, para así pasarlo a los guarnecedores.

Perfil del cargo:

*Estudios básicos : Bachillerato o primaria

*Responsable, ágil, trabajo bajo presión.

* Capaz de solucionar problemas.

Requisito:

N/A

MANUAL DE FUNCIONES

Nombre del Cargo	Solador
Jefe Inmediato	Gerente General.
Número de personas en el cargo	N/A

Objetivo:

Montar los moldes de las botas armados de la mejor manera posible, dándoles un terminado óptimo para pasar al siguiente proceso de emplantillado.

Funciones:

- Recepción de cortes armados, que han sido entregados por el Guarnecedor.
- Alistamiento de material (Plantilla, contrafuertes y pegantes) para proceder a montar el corte en las hormas.
- Búsqueda de hormas de acuerdo al estilo (modelo) del calzado.
- Búsqueda de numeración de hormas para montar el corte.
- Emplantillar la horma.
- Arreglar los cortes (Cortar el forro sobrante para montar)
- Untar los cortes con pegante y la plantilla en la horma
- Montaje del corte en la horma de acuerdo al número.
- Cardar el cuero en la parte superior , esto con el fin de un eficiente pegado
- Limpiar suelas con activadores.
- Por último se procede a unir las suelas con el corte, por medio de calor (Horno, Máquina pegadora).

Perfil del cargo:

- Estudios básicos : Bachillerato o primaria
- Responsable, ágil, trabajo bajo presión.
- Capaz de solucionar problemas.
- Experiencia de 6 meses

Requisito:

Alto conocimiento en diferentes estilos de zapatos, de hormas y de manejo de maquinaria.

MANUAL DE FUNCIONES

Nombre del Cargo	Guarnecedor Gerente General.
Jefe Inmediato	N/A

Número de personas en el cargo**Objetivo:**

Armar las piezas de acuerdo a color, numeración y estilo de zapato.

Funciones:

- Recepción de cortes, que ha entregado el cortador.
- Arma cortes, utilizando la solución y tintas.
- Hechura de costuras.
- Terminación del corte (Marquillas, ojaletes y otros)
- Finaliza la actividad colocando los cortes armados en la despensa del solador por numeración

Perfil del cargo:

- Estudios básicos : Bachillerato o primaria
- Responsable, ágil, trabajo bajo presión.
- Capaz de solucionar problemas.

MANUAL DE FUNCIONES

Nombre del Cargo	Emplantillador
Jefe Inmediato	Gerente de producción.
Número de personas en el cargo	0

Objetivo:

Terminar el zapato, darle detalle de calidad a la Bota Dainel.

Funciones:

- Recepción zapato, que han sido entregados por el solador.
- Alistamientos de insumos (Brocha , solución, plantillas, tacadores, cordones, goma limpiadora números, bolsas ,)
- Revisión total del calzado en su terminación, en su pegue y en sus costuras.
- Untar las plantillas y los zapatos en el interior con solución, generando suavidad al interior del calzado.
- Quemar los hilos sobrantes que queden en el zapato luego de su guarnición.
- Encordonar y tacar
- Limpiar y revisar que el calzado se encuentre sin manchas.
- Numerar y embolsar.
- Al terminar el calzado quedara con un control de calidad listo para su entrega a los consumidores.

Perfil del cargo:

Capaz de determinar la calidad de materiales, darle detalle al zapato puesto que es el producto que va dirigido a los clientes minoristas

Requisito:

- Estudios básicos : Bachillerato o primaria

- Responsable, ágil, trabajo bajo presión.
- Capaz de solucionar problemas.
- Experiencia 1 año
- Conocimiento en zapatería

10.2.2 Estrategias de comunicación

- Comunicación ascendente: con este tipo de comunicación se busca que las ideas de los empleados de planta avancen hasta gerencia y contribuya a mejorar el desempeño general de la empresa.
- Comunicación interfuncional: permite la disposición para trabajar con otros equipos o áreas, de esta manera puede existir más cohesión en la empresa.
- Comunicación descendente: se propone desarrollar por lo menos una reunión al mes dirigidas por los dueños con el fin de informar al personal sobre los resultados obtenidos y así mismo que permitan hacer sugerencias de parte de todos los participantes.

10.2.3 Contratación

Se propone formalizar la contratación mediante contratos escritos, copia para el empleador y el empleado, que sean por obra y labor, en el que se especifiquen las funciones, el horario de entrada y salida, junto con el valor a pagar por sus servicios.

10.2.4 Capacitación

Realizar trimestralmente con la consultora DVV capacitaciones sobre trabajo en equipo,

liderazgo y diferentes actividades que permitan fortalecer las habilidades laborales de los empleados. Así mismo se propone atender a los programas virtuales y presenciales del SENA que tiene cursos idóneos para el trabajo en producción de zapatos.

10.2.5 Evaluación de desempeño

Realizar bimestralmente una evaluación de desempeño a los empleados, que permita a la gerencia visualizar resultados y comportamiento, y poder evitar posibles situaciones negativas, pero también felicitar por el buen desempeño.

10.2.6 Compensación

A través de los resultados de la evaluación de desempeño que se implementa en la empresa, felicitar y compensar a los mejores empleados, exhibiendo su nombre en el mural informativo y brindando beneficios como un día libre o bonificación.

10.2.7 Bienestar social

Es importante que la empresa realmente le dé importancia al cuidado del talento humano, por lo cual no solo se trata de cumplir con el pago de salario, sino también poder celebrar cumpleaños, para lo cual el listado del año se encontrará en el muro informativo. Así mismo realizar cada 6 meses una actividad de integración, como una salida a un parque o alguna reunión en un restaurante.

10.2.8 Seguridad industrial

Dando cumplimiento a la ley 9 de 1979 y Resolución 1016 de 1989 la cual establece el funcionamiento de los programas de Salud Ocupacional en las empresas.

El programa de Salud Ocupacional es la planeación, organización, ejecución y evaluación de una serie de actividades de Medicina Preventiva, Medicina del Trabajo, Higiene y Seguridad Industrial, tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones y que deben ser desarrolladas en sus sitios de trabajo en forma integral e interdisciplinaria.

Si se cumple el programa de Salud Ocupacional, el reporte de accidentes debe ser igual a cero. Con el programa de Salud Ocupacional, no se garantiza la eliminación inmediata de las enfermedades y accidentes de trabajo; pero se disminuyen las enfermedades y los riesgos, lo que llevará a un aumento en la productividad, mayor bienestar y mejor ambiente laboral.

De acuerdo con la guía técnica colombiana para elaborar **el diagnóstico de condiciones de trabajo o panorama de factores de riesgos**, su identificación y valoración, la empresa Dainel Sport debe seguir los siguientes pasos:

1. Identificación de los factores de riesgo: Se procede a su identificación mediante el recorrido por las instalaciones, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Área: Ubicación del área o sitio de trabajo donde se están identificando las condiciones de trabajo. Por ejemplo, la empresa se encuentra ubicada en un tercer piso y las escaleras no se encuentran con un material antideslizante que evite la ocurrencia de accidentes. Así mismo no cuentan con barandas de apoyo para el personal. La empresa cuenta con botiquín y extintores. Se propone la puesta de cinta antideslizante en las escaleras, y de color fluorescente que permita evitar

accidentes, así mismo la puesta de barandas en un material ligero pero lo suficientemente resistente para el apoyo de las personas.

- Condiciones de trabajo: Como la ubicación en el espacio, su facilidad de tránsito y amplios accesos o rutas de evacuación. La empresa tiene una fortaleza y es que al estar ubicada cerca de la terraza cuenta con un buen sistema de ventilación. Organizar los espacios de acuerdo con el plano de planta propuesta, y colocar letreros visibles de cada una de las áreas junto con el listado de materiales y maquinaria que permanecen allí.

- Fuente: Condición que está generando el factor de riesgo. Aunque el sistema de ventilación es bueno para que la maquinaria pueda expulsar sin ningún problema los vapores y gases que botan, es importante realizar mantenimiento preventivo y verificación del estado de las maquinas constantemente.

- Efecto: posible efecto que el factor de riesgo puede generar al nivel de la salud del trabajador, el ambiente, el proceso, los equipos, etc... Es importante que los empleados cuenten con elementos como guantes, tapabocas, overoles, y demás dotación propia de la fabricación de zapatos.

- Número de personas expuestas al factor de riesgo: aunque son 5 personas que trabajan en la fábrica es importante que los empleados tengan conciencia de quienes trabajan allí y en qué condiciones para que entre todos puedan cuidar su salud.

- Tiempo de exposición al factor de riesgo: respetar los horarios de entrada y salida a la fábrica, contando con descansos de 15 minutos fuera de ella.

- Controles existentes al nivel de la fuente que genera el factor de riesgo.
- Controles existentes a nivel del medio de transmisión del factor de riesgo.
- Controles existentes al nivel de la persona o receptor del factor de riesgo.

2. Valoración de factores de riesgo: es la valoración cualitativa y cuantitativa de cada uno de los factores de riesgo identificados, la cual permite jerarquizarlos. Permite identificar su grado de peligrosidad, el cual se puede obtener utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{GRADO DE PELIGROSIDAD} = \text{CONSECUENCIA} \times \text{EXPOSICIÓN} \times \text{PROBABILIDAD}$$

Al utilizar la formula, los valores numéricos o pesos asignados a cada factor están basados en el juicio y experiencia del investigador que hace el cálculo. Se obtiene una evaluación numérica considerando tres factores: las consecuencias de una posible pérdida debida al riesgo, la exposición a la causa básica y la probabilidad de que ocurra la secuencia del accidente y consecuencias.

Para obtener la valoración de los factores que pueden ocasionar accidentes de trabajo se puede utilizar la siguiente tabla (está realizada para una empresa con un capital de 400 millones de pesos; para empresas con un capital diferente se deberán realizar los ajustes pertinentes):

Tabla 36. Valoración factores que pueden ocasionar accidentes de trabajo

	Consecuencias(*)
10	Muerte y/o daños mayores a 400 millones de pesos**
6	Lesiones incapacitantes permanentes y/o daños entre 40 y 399 millones de pesos
4	Lesiones con incapacidades no permanentes y/o daños hasta 39 millones de pesos
1	Lesiones con heridas leves, contusiones, golpes y/o pequeños daños económicos
Valor	Probabilidad
10	Es el resultado más probable y esperado si la situación de riesgo tiene lugar
7	Es completamente posible, nada extraño. Tiene una probabilidad de actualización del 50%
4	Sería una coincidencia rara. Tiene una probabilidad de actualización del 20%
1	Nunca ha sucedido en muchos años de exposición al riesgo pero es concebible. Probabilidad del 5%
Valor	Tiempo de exposición
10	La situación de riesgo ocurre continuamente o muchas veces al día
6	Frecuentemente una vez al día
2	Ocasionalmente o una vez por semana
1	Remotamente posible

Fuente: construcción de los autores

10.3 Gestión financiera

Tabla 37. Situación actual y deseada – Gestión Financiera

Componentes Dainel Sport				Estadio 2				Estadio 3			
Variables				Descripción				Descripción			
Gestión Financiera	Inversión	X			No se cuenta con políticas de inversión		X		Se cuenta con un patrocinador que pudiera invertir en la empresa para mejoras físicas y tecnológicas en equipos		
	Financiación	X			No se cuenta con políticas financieras		X		Presentación a los bancos de un plan de negocio que permita lograr financiamiento para la producción sin incurrir en solicitar crédito en la compra de las materias primas		
	Rentabilidad	X			Se mide la rentabilidad mensualmente de acuerdo con el número de pares vendidos, versus el costo de producción		X		Manejar las razones de rentabilidad bajo las fórmulas establecidas que permitan visualizar de mejor manera el estado de ésta		
	Información		X		Se lleva la información de manera manual, en cuadernos. La empresa no elabora ningún tipo de informe financiero o contable		X		Se cuenta con los informes básicos de contabilidad como es balance general y estado de resultados		
	Instrumentos	X			Se utilizan factureros para las órdenes de compra y proceso de compra y venta de los zapatos		X		En el computador de la gerencia se tiene digitalizado los pedidos, las ventas, costos de materias primas, aunque se siga teniendo instrumentos manuales		
	Procesos	X			No se tienen procesos establecidos contables. Tampoco existe un proceso de compras establecido		X		Se cuenta con una persona idónea, para el manejo de procesos de nómina, pago de cuentas por pagar, presupuestos y un plan de compras que soporten esta operación		

Fuente: construcción de los autores

Las decisiones de financiación se toman según en el volumen de ventas y no con base en un presupuesto de capital. Respecto a la inversión, está se debería adecuar año tras año de acuerdo con requerimientos programados y no por pedidos de clientes, así mismo el nivel de inversión en

recuperación de cartera debe estimarse máximo bimestralmente para que no sea un proceso pesado para la gerencia. Las decisiones de inversión no deben depender exclusivamente de la producción requerida sino deben ir antecedidas del respectivo análisis de su rentabilidad.

Adicionalmente la inversión en activos fijos no debería generarse como consecuencia inmediata del aumento en las ventas sino que debe ser el resultado de un análisis de factibilidad y hacer parte de los proyectos a mediano y largo plazo.

Los consultores de la empresa DVV proponen:

Verificar la posibilidad de lograr un patrocinador, socio o familiar que pueda aportar una cantidad considerable para el mejoramiento de las áreas físicas y mejorar la tecnología en los equipos.

La financiación puede ser manejada gradualmente, ya que mejorando cada una de las áreas y logrando pasar poco a poco del estadio 2 al estadio 3, se podrá tener toda la información organizada para que la empresa sea capaz y tenga todas las condiciones para presentar un proyecto a entidades como Findeter o el Sena, que apoyan empresas Pyme. Como también con esta información podrá presentarse con su plan de negocio a bancos para la búsqueda de financiamiento.

La implementación de los estados financieros básicos Balance y Estados de Resultados, es importante, para lo cual la gerencia podría contratar un contador público titulado, para la revisión, aprobación, firma y presentación de los diferentes impuestos establecidos por la ley colombiana, ante las entidades regulatorias. Este contrato sería por obra y labor, pues no es necesario que lo tenga permanente en la empresa.

Así mismo permitiría la implementación de los siguientes presupuestos:

- Presupuesto de ventas en unidades y en pesos.
- Presupuesto de producción (con o sin inventario) de acuerdo con el presupuesto de ventas.

- Presupuesto de compra de materia prima.

10.3.1 Control y seguimiento

Con el propósito de realizar un correcto seguimiento a la gestión financiera de la empresa, se propone la implementación de los siguientes indicadores financieros y de rentabilidad, que permitirán a la empresa evaluar su comportamiento y rendimiento a nivel financiero:

- Índices de Liquidez:
 - **Razón Corriente:** Activo corriente/pasivo corriente. Indica por cada peso que debe, con cuanto cuenta para cubrirlo.
 - **Capital neto de trabajo:** activo corriente – pasivo corriente. Muestra la liquidez de la empresa, si es positivo es porque hay capital si es negativa es porque las deudas son mayores al capital.
- Razones de rentabilidad:
 - **Margen de utilidad neta:** utilidad neta/ventas. Corresponde a la ganancia sobre las ventas, luego de pagar los impuestos.
 - **Tasa de retorno del activo total:** utilidad neta/activo total. Corresponde a la utilidad generada por el uso del activo del negocio.

Las compras hacen parte de la rutina normal de cubrimiento de necesidades a ser atendidas por la empresa; proceso que es vital en Dainel Sport por la compra de materia prima y todo el manejo de proveedores que se requieren para la producción de zapatos. Los consultores proponen el siguiente proceso de compras:

10.4 Proceso de compras

En el proceso de compra de materiales actual de la empresa, los insumos para la producción de los pedidos realizados por los clientes, son comprados únicamente para producir la cantidad de unidades requerida por el cliente; debido a esta condición no se maneja un inventario de seguridad, ni se posee almacenamiento de producto terminado. De acuerdo con el análisis realizado por la consultora DVV este modelo es rentable, dado a que no se generan costos adicionales en materias primas ni por almacenamiento.

Lo que se evidencia es una oportunidad en la compra de materias primas, si las mismas se pagaran de contado y no con el crédito a 30 días. Se propone que el pago de las materias primas se realice de contado debido a que los proveedores del sector realizan un descuento por pago de contado, sobre la lista de precios, de un 10%. Quiere decir que se reduciría el 10% de financiación por pagar a 30 días y un 10% adicional por pago de contado, con lo cual el descuento, sobre el costo pagado actualmente es del 20%. A continuación se realiza un cuadro comparativo de la disminución de los costos por pago de contado:

Tabla 38. Comparativo costo de materiales pago de contado

COSTOS MATERIALES							
EL COSTO DE LOS MATERIALES ES PARA UNA DOCENA DE BOTA DEL 37-42 CUERO							
				costo financiado a 30 días		costo pago de contado	
CON.	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	CUERO	PIES	300	\$ 460,00	\$ 138.000,00	\$ 368,00	\$ 110.400,00
2	SUELAS	PARES	12	\$ 9.000,00	\$ 108.000,00	\$ 7.200,00	\$ 86.400,00
3	FORROS	METRO	1,5	\$ 7.200,00	\$ 10.800,00	\$ 5.760,00	\$ 8.640,00
4	ODENA	HOJAS	1,8	\$ 7.000,00	\$ 3.888,89	\$ 5.600,00	\$ 10.080,00
5	FIBRA	HOJAS	1,8	\$ 4.800,00	\$ 2.666,67	\$ 3.840,00	\$ 6.912,00
6	PEGANTE AMARILLO	BOTELLA	1,5	\$ 6.000,00	\$ 9.000,00	\$ 4.800,00	\$ 7.200,00
7	PEGANTE BLANCO	BOTELLA	1,5	\$ 6.000,00	\$ 9.000,00	\$ 4.800,00	\$ 7.200,00

Tabla 38 (continuación)

8	DISOLVENTES	BOTELLA	0,75	\$ 4.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.200,00	\$ 2.400,00
9	ACTIVADORES SUELAS	BOTELLA	0,4	\$ 8.500,00	\$ 3.400,00	\$ 6.800,00	\$ 2.720,00
10	CORDONES	DOCENA	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00
11	TACHUELAS	LIBRAS	0,25	\$ 4.500,00	\$ 1.125,00	\$ 3.600,00	\$ 900,00
12	PLANTILLA	METRO	0,5	\$ 6.000,00	\$ 3.000,00	\$ 4.800,00	\$ 2.400,00
13	NÚMEROS	UNIDAD	12	\$ 24,00	\$ 288,00	\$ 19,20	\$ 230,40
14	PAQUETE BOLSAS	100 bolsas	0,12	\$ 4.500,00	\$ 540,00	\$ 3.600,00	\$ 432,00
15	PAPEL TACADOR	KILO	6	\$ 640,00	\$ 3.840,00	\$ 512,00	\$ 3.072,00
16	REMACHES	MILLAR 1.000	195	\$ 6.500,00	\$33,33	\$ 5.200,00	\$ 26,67
17	OJALETES	MILLAR 1.000	195	\$ 600,00	\$3,08	\$ 480,00	\$ 2,46
18	CORDONERAS	MILLAR 1.000	195	\$ 36.500,00	\$ 187,18	\$ 29.200,00	\$ 149,74
19	BOLSAS NEGRAS GRANDES	UNIDAD	500	\$ 1,00	\$ 500,00	\$ 0,80	\$ 400,00
	TOTAL			\$ 116.225,00	\$301.272,15	\$ 92.980,00	\$ 252.765,27

Fuente: construcción de los autores

Se genera un ahorro por docena de \$48. 507, lo que representa una disminución en el costo de producción, de la docena de botas de la talla 37 a la 42 de un 16%. De acuerdo con los datos suministrados por la empresa, de esta curva de tallas se venden 12 docenas mensuales. En el siguiente cuadro se realiza el comparativo del margen de ganancia con el modelo actual de crédito a 30 días y el de pago de contado:

Tabla 39. Comparativo venta y rentabilidad mensual botas talla 37 a 42.

MODELO	VALOR PAR ZAPATOS	VALOR DOCENA	DOCENAS MENSUALES VENDIDAS	TOTAL VENTA	COSTO DE PRODUCCIÓN CON CRÉDITO	COSTO DE MANO DE OBRA	TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	UTILIDAD BRUTA	UTILIDAD NETA	MARGEN NETO
BOTA CUERO TALLA 37 AL 42	\$46.000	\$552.000	12	\$6'624.000	\$3.615.266	\$1'010.304	\$4'625.570	\$1'998.430	\$938.590	14%

MODELO	VALOR PAR ZAPATOS	VALOR DOCENA	DOCENAS MENSUALES VENDIDAS	TOTAL VENTA	COSTO DE PRODUCCIÓN PAGO CONTADO	COSTO DE MANO DE OBRA	TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	UTILIDAD BRUTA	UTILIDAD NETA	MARGEN NETO
BOTA CUERO TALLA 37 AL 42	\$46.000	\$552.000	12	\$6'624.000	\$3.033.183	\$1'010.304	\$4'043.487	\$2'580.513	\$1'520.673	23%

Fuente: construcción de los autores

Realizando el comparativo de la venta de 1 mes, se evidencia, utilizando el modelo de pago de contado se consigue un margen de utilidad neto por docena de la bota de cuero de la curva 37 a 42, de un 23%, incrementando también la utilidad neta en un 38%.

10.5 Gestión de mercadeo

Tabla 40. Situación actual y deseada – Gestión de Mercadeo

Componentes Dainel Sport				Estadio 2				Estadio 3			
Variables				I	D	M	Descripción	I	D	M	Descripción
Gestión de Mercadeo	Orientación de la organización hacia el mercado			X			La empresa se basa en el comportamiento de la demanda, pero tiene sus mercados específicos y clientes fidelizados		X		Se abre a nuevos mercados a través de las herramientas del mercadeo. Se expande a otros barrios en Soacha y en Bogotá
	Planeación y control del Mercadeo			X			No se realiza una planeación ni control del mercadeo		X		Se realiza un plan con estrategias específicas, utilizando las 4p del mercadeo
	Investigación de mercados			X			No se realiza investigación de mercados		X		Se cuenta con una investigación de mercados para temporadas de ventas específicas
	Comportamiento del actor social, cliente, usuario, consumidor y segmentación				X		Los clientes son hombres y niños, estudiantes y trabajadores y almacenes pequeños en Soacha y en el barrio Restrepo de Bogotá		X		Se cuenta con una base de clientes amplia de los actuales, y de los posibles a los que se puede llegar, entre colegios y almacenes de los alrededores
	Estrategia de producto o servicio				X		Se cuenta con un producto de bota en cuero para el género masculino, con especificaciones detalladas y materiales elegidos para la comodidad del cliente y duración del producto		X		Se tiene variedad de productos, sin perder la esencia de la bota de cuero. Ampliando su venta al género femenino, con nuevos diseños y colores
	Estrategia de precios o tarifas			X			El precio es nacional vigente en Colombia, y se soporta en el costo de producción del zapato				En temporadas del año se podría disminuir el precio de la bota y promociones de compra
	Estructura y estrategia de distribución				X		Se tiene una comercialización directa por parte del propietario de Dainel Sport, y una indirecta a través de los vendedores de cada local donde se vende				Se cuenta con un vendedor, diferente al propietario de Dainel Sport para que abarque más mercados y visite posibles clientes

Tabla 40 (continuación)

Componentes Dainel Sport				Estadio 2				Estadio 3					
Variables				Descripción				Descripción					
Gestión de Mercadeo	Estrategia de ventas	X			Se lleva la muestra del calzado a cada uno de los clientes que ya se tienen. Visitas personales a los clientes				X	Se cuenta con estrategias de ventas como un portafolio o catálogo de productos con las referencias de calzado y sus especificaciones			
	Estrategia de comunicación	X			Comunicación efectiva y directa con los mayoristas, e indirecta con consumidores finales, voz a voz, comentarios en locales				X	Se cuenta con una comunicación mezclada entre directa con sus clientes, pero también a través de correos electrónicos corporativos, y posible creación de una página web			
	Servicio al actor social, cliente, usuario y consumidor	X			Se realiza un servicio directo a los clientes, y se trata de tener un servicio postventa, sin embargo no ha sido efectivo				X	Se cuenta con un servicio de postventa efectivo, a través del recibimiento de e-mails y contestación. Actualización de las herramientas tecnológicas			

Fuente: construcción de los autores

La empresa no hace investigaciones de mercados, por el contrario se basan en lo que ven en la competencia, asumen lo que los hombres requieren en cuanto a calzado se refiere, pero no tienen como comprobarlo. De igual manera se refleja una carencia en documentación, falta de seguimiento a promociones, toma de decisiones basadas en supuestos.

Los consultores de la empresa DVV proponen:

PRECIO: Dainel Sport podría disminuir el precio de la bota de acuerdo con el comportamiento de la demanda pero sobre todo en las épocas del año que se conocen tienen menor fluctuación en el mercado (temporadas bajas), concibiendo una mayor rentabilidad puesto que se realizarán mayores ventas, aumentando los ingresos. Así mismo se podrían generar promociones ofrecer los mismos productos en mayores cantidades dentro del mismo mercado, para así obtener una participación del 15%. Para ello se ofrecerán descuentos por volumen y así mismo se aumentará la producción de la empresa.

PRODUCTO: Se propone variedad en los diseños de la bota de cuero Dainel Sport, para no sólo tener oferta para el género masculino, sino también para el género femenino. Nuevos colores y nuevas formas, manteniendo los materiales de calidad para no disminuir la comodidad del cliente. Así mismo se considera importante realizar investigación de mercados, al menos tres veces al año, con el fin de encontrar nuevas necesidades de los clientes, tendencias.

COMERCIALIZACIÓN: Se propone organizar la función de ventas, diseñando un método de distribución sofisticada por medio de un vendedor que mantenga el control y cubra correctamente las necesidades, además de esto buscar nuevos clientes, tomar sus pedidos y supervisar que se está cumpliendo con las necesidades y cronogramas requeridos y pactados, a este se le asignará una comisión por venta. Con la búsqueda de nuevos clientes se pretende conseguir los convenientes, obteniendo así éxito en la Bota que se comercializa y en el sistema de distribución.

COMUNICACIÓN: Se propone a Daniel Sport realizar una mezcla de comunicación (Publicidad, promoción y ventas directas) que le permita estimular la demanda y aumentar sus ventas. Así mismo crear correos electrónicos corporativos para que desde el computador de la gerencia se puedan responder. Poco a poco se debe actualizar y tecnificar la empresa, por lo cual una página web a largo plazo, sería una buena idea para llevar a cabo, lo cual mejorará no sólo la comunicación sino también la comercialización.

PUBLICIDAD: Se podría implementar una publicidad a través de medios masivos, en este caso y por ser una pequeña empresa, en las revistas de calzado y por correo electrónico, siendo vital para informar a los clientes de los productos que existen y los nuevos. Así mismo con la repartición de volantes algunos días en el año, para mantener la marca en el público.

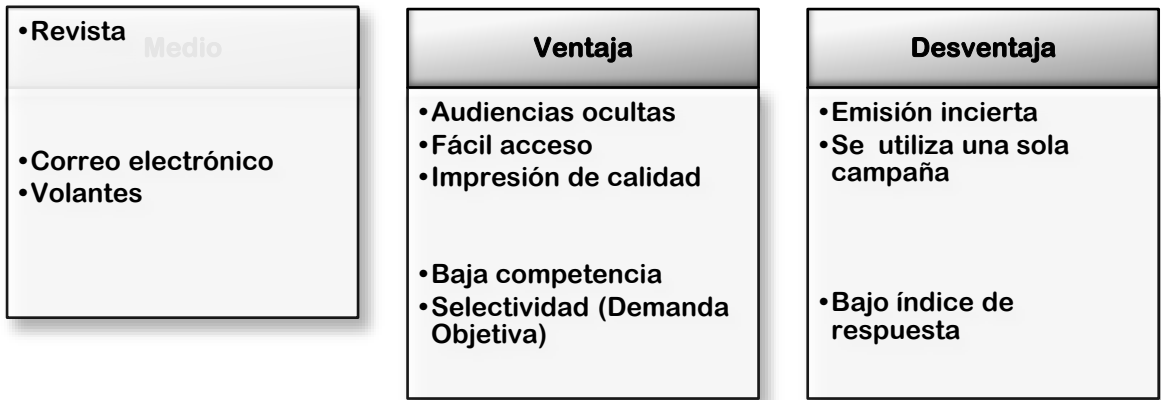


Figura 34. Estrategia de Publicidad

Fuente: construcción de los autores

PROMOCIÓN: Se podría obtener una respuesta inmediata, por medio de la implementación de un catálogo de ventas en donde se encuentren todas las referencias de calzado, los colores, y el tipo de material; con el propósito de captar la atención de los minoritas (CLIENTES), influyendo en su mente como un producto persuasivo.

10.6 Gestión de la producción

Tabla 41. Situación actual y deseada – Gestión de la Producción

Componentes Dainel Sport				Estadio 2				Estadio 3			
Variables		I	D	M	Descripción		I	D	M	Descripción	
Planeación de la producción de bienes y/o servicios		X			No se cuenta con una planeación, ya que depende exclusivamente del comportamiento de la demanda			X		Se cuenta con una planeación de producción basada en la identificación de temporadas altas para la venta de calzado	
Procesos de producción de bienes y/o servicios			X		Se tiene conocimiento de los procesos, sin embargo no están documentados ni estandarizados, por lo cual el control es mínimo			X		Se cuenta con la descripción de los procesos, con sus especificaciones y de acuerdo con el organigrama	

Tabla 41 (continuación)

Relación entre ventas y plan de operaciones	X	No se cuenta con un plan de operaciones, sin embargo las ventas se relacionan directamente con la producción, ya que es por pedido	X	De acuerdo con la planeación de producción, se establece un plan de operaciones relacionado con las ventas
Plan de operaciones y capacidad	X	No se cuenta con un plan de operaciones. Con respecto a la capacidad, se logran dos docenas de botas por día	X	Se establecen procesos que permitan identificar y evaluar a los empleados con respecto a su nivel productivo y de eficiencia en el trabajo
Gestión de calidad	X	No cuenta con estándares de calidad	X	Se cuenta con una política de calidad, la cual es de total conocimiento de los empleados y aplicada a los procesos para que se refleje en el producto
Plan de operaciones, fallas y errores	X	No se cuenta con plan de operaciones, ni planes de contingencia para mitigar fallas y errores	X	Se cuenta con un plan de contingencia, que permita mitigar errores. Ej.: mantenimiento preventivo a las máquinas
Programación de la producción o prestación del servicio	X	No se cuenta con una programación para la producción, sin embargo se tienen los datos históricos, y se controla que se realicen dos docenas diarias	X	Teniendo identificadas las temporadas y el plan de producción se programan las cantidades a producir
Control de operaciones	X	No se realiza el control de operaciones, únicamente que se logren las dos docenas diarias	X	Se cuenta con una bitácora de producción, en la que se informa las cantidades de producción diarias, novedades y fallas
Control de procesos	X	No se controlan los procesos	X	Se controlan los procesos y se establecen tiempos de trabajo
Conocimiento de la capacidad	X	Los empleados conocen su capacidad mínima	X	Los empleados aumentan su capacidad productiva siendo más eficientes
Desempeño y resultados	X	No se evalúan los resultados	X	Se implementan las evaluaciones de desempeño

Fuente: construcción de los autores

Los procesos son conocidos por cada uno de sus colaboradores y en general han venido siendo los mismos desde años atrás. No se cuenta con indicadores de rendimiento ni de desempeño. Los colaboradores conocen su mínimo y su máximo en términos de capacidad propia y de la capacidad de las máquinas. El control de los procesos es parcial, los planes de contingencia son en su mayoría improvisados y realmente no se cuenta con documentación.

La producción se planea en cortos plazos de acuerdo a los requerimientos de los clientes, para atender los pedidos realizados y así mismo tener un stock de botas en bodega de los diseños con más alta rotación los cuales deben estar listos cuando los clientes los pidan.

Los consultores de la empresa DVV proponen las siguientes acciones de mejora para la gestión de producción:

MAQUINARIA: realizar un mantenimiento preventivo, en el cual se pueda hacer una revisión cada seis meses, para una limpieza integral externa e interna, lubricación y engrase, reemplazo de ciertas partes, ajuste y calibración, entre otras actividades.

Así mismo a través de la asesoría del ingeniero industrial, aprovechar las ventajas de este procedimiento, como lo son:

- Confiabilidad de los equipos, ya que operan en mejores condiciones de seguridad.
- Disminución del tiempo muerto en equipos.
- Menor costo de las reparaciones.
- Mayor duración de los equipos e instalaciones.

DOCUMENTACIÓN: se propone elaborar y documentar las fichas técnicas de cada una de las máquinas, con la información que se tenga en el momento y con las especificaciones que se puedan describir en un documento detallado.

10.6.1 Plano de distribución de planta propuesta

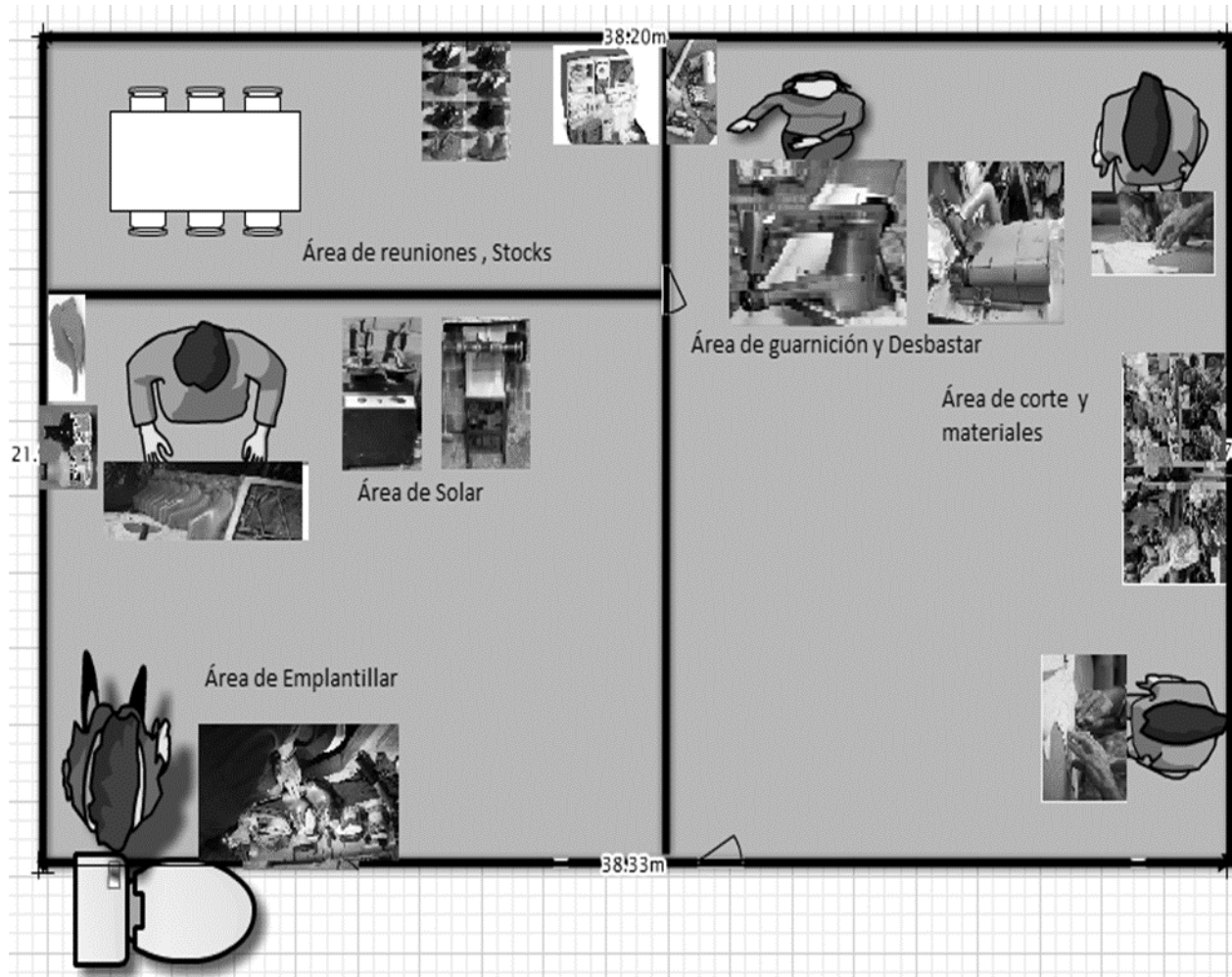
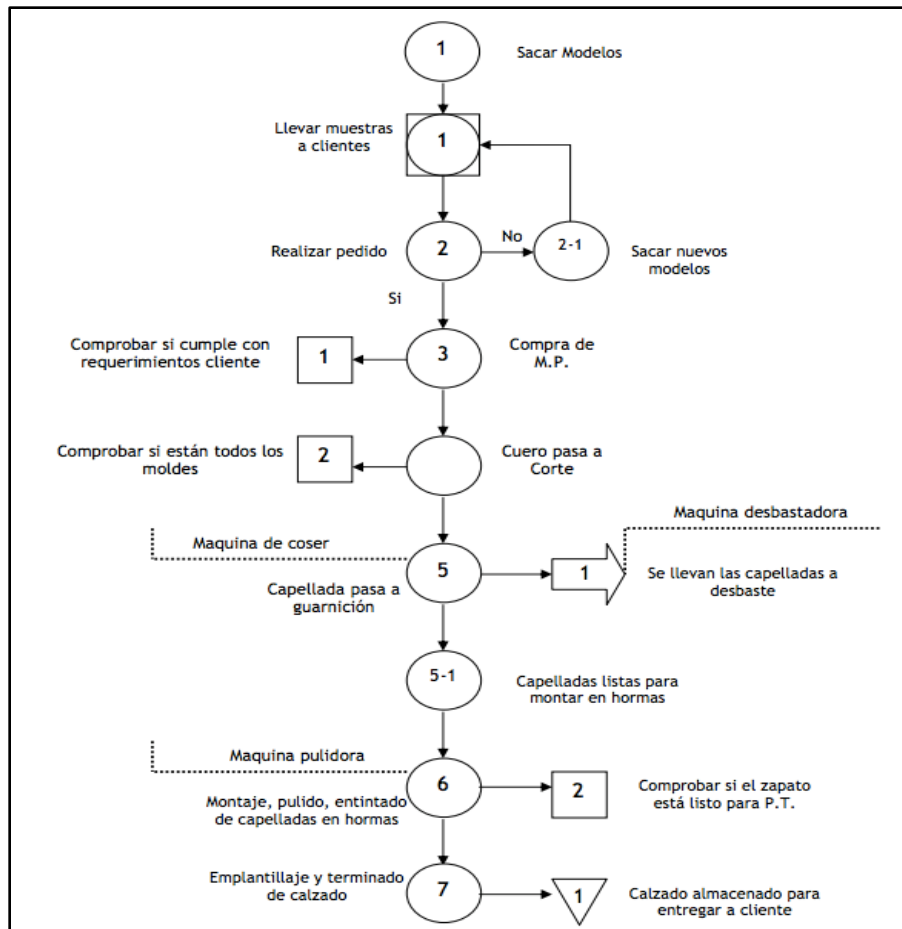


Figura 35. Plano de distribución de planta propuesta

Fuente: construcción de los autores

Con este plano se pretende **tener una optimización de espacios**, ya que anteriormente se evidenciaba una desorganización, ya que era difícil el tráfico y traslado de materias primas. Así mismo se adiciona una oficina donde se realizan reuniones del equipo de trabajo y se almacenará allí de manera más organizada y segura los inventarios de materia prima y elementos de trabajo, esto permite una mayor integridad del equipo de trabajo y organización de los insumos.

10.6.2 Diagrama de flujo propuesto para los procesos de producción



- ○ **Operación:** Es donde se efectúa un cambio o transformación en algún componente del producto, ya sea por medios físicos, mecánicos o químicos o la combinación de cualquiera de los 3.
- ◻ ○ **Inspección – Operación:** Ocurre cuando se efectúan simultáneamente dos procesos.
- ➡ ○ **Transporte:** Es la acción de movilizar de un sitio a otro algún elemento en determinada operación o hacia algún punto de almacenamiento o demora.
- ◻ ○ **Inspección:** Es la acción de controlar que se efectuó correctamente una operación, un transporte o verificar la calidad del producto.
- ▽ ○ **Almacenaje:** Tanto de materia prima, de producto terminado o producto en proceso.

Figura 36. Diagrama de flujo propuesto procesos de producción

Fuente: construcción de los autores

En este diagrama de flujo **propuesto**, se evidencia una estructura más organizada de los procesos de producción de calzado. Anteriormente era una estructura lineal en la que cada uno de los empleados hacía sus procesos sin tener una comunicación transversal con sus compañeros de trabajo. Con este esquema se estructura, se documenta y se detalla la nueva forma de trabajo y relación de las áreas de producción, la cual deberá ser expuesta y ser visible en una cartelera dentro de la planta, para que pueda ser repasada y memorizada por sus empleados, demostrando así la importancia de la integración como equipo.

10.6.3 Diagrama de flujo propuesto para el procedimiento de producción de corte

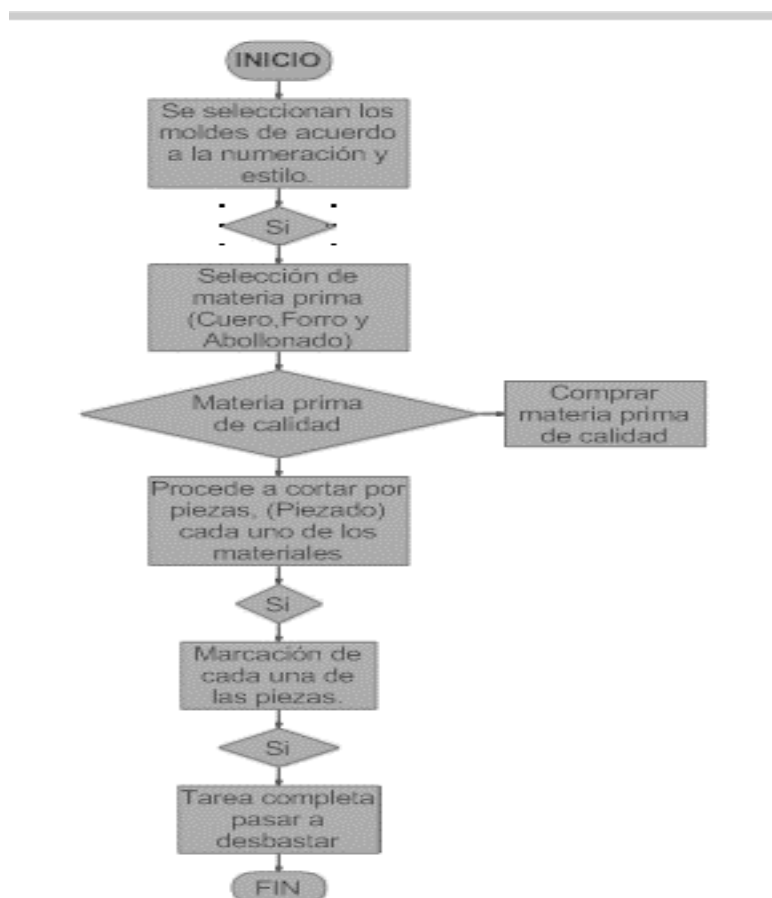


Figura 37. Diagrama de flujo propuesto para el procedimiento de producción de corte

Fuente: construcción de los autores

10.6.4 Diagrama de flujo propuesto para el procedimiento de producción de desbastar



Figura 38. Diagrama de flujo propuesto para el procedimiento de producción de desbastar

Fuente: construcción de los autores

10.6.5 Diagrama de flujo propuesto para el procedimiento de producción de desbastar



Figura 39. Diagrama de flujo propuesto para el procedimiento de producción de guarnición

Fuente: construcción de los autores

10.6.6 Diagrama de flujo propuesto para el procedimiento de producción de solar

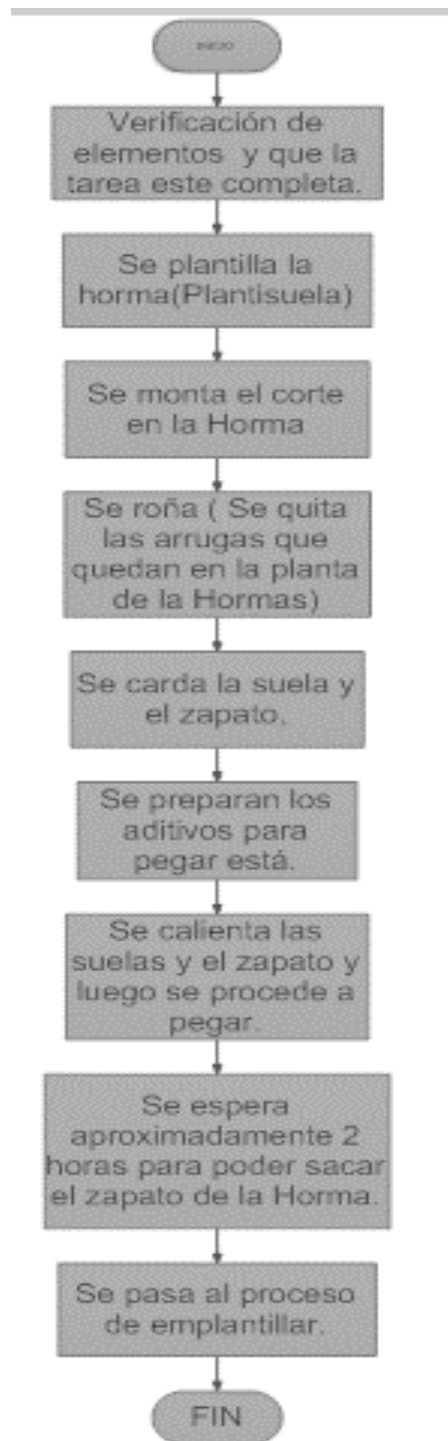


Figura 40. Diagrama de flujo propuesto para el procedimiento de producción de solar

Fuente: construcción de los autores

10.6.7 Diagrama de flujo propuesto para el procedimiento de producción de emplantillar

Figura 41. Diagrama de flujo propuesto para el procedimiento de producción de emplantillar

Fuente: construcción de los autores

11 Planes de gestión de proyectos

11.1 Plan de gestión del alcance

Documenta la manera en que se define, verifica y gestiona el alcance del proyecto para que se ejecuten las actividades estrictamente necesarias orientadas a garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

11 1.1 Declaración de alcance del proyecto

El alcance del proyecto comprende la elaboración del plan de mejora para la gestión administrativa y operacional de la empresa de calzado Dainel Sport, ubicada en el municipio de Soacha, Cundinamarca. El cliente será la Empresa de Calzado Dainel Sport y el gestor del proyecto la Consultora DVV.

El proyecto se llevará a cabo con una duración de 1 año, dividido en cinco grandes etapas que son:

PRE-PROYECTO

- Investigación: Con la utilización de la metodología MMGO, revisión de casos de éxito de empresas del mismo sector, entrevistas y encuestas y el análisis de las mismas.
- Diagnóstico Industrial: Comprende la realización de un diagnóstico de los procesos principales de la empresa (Direccionamiento estratégico, Recursos Humanos, Compras y Ventas, Finanzas, Producción y Seguridad Industrial) con la realización de un informe final de diagnóstico
- Modelo Futuro Propuesto: Comprende entonces la propuesta de modelo para aplicar a

cada uno de los procesos, anteriormente mencionados, con un informe de plan de mejoramiento.

HITO DE APROBACIÓN DEL MODELO

- Plan de Implementación: Pasos para llevar a cabo la correcta implementación del plan de mejora propuesto.
- Gerencia de Proyecto: Contiene la elaboración y desarrollo de los planes de integración, alcance, tiempo y costo, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados.

11.1.2 Estructura de desglose del trabajo (WBS)

Ver anexo Estructura Desglosada del Trabajo EDT.

Para desarrollar la EDT del proyecto se tienen en cuenta los siguientes pasos:

- La EDT del proyecto se estructura de acuerdo con la herramienta de descomposición, identificándose los principales entregables, que en el proyecto actúan como fases.
- Se procede con la descomposición del entregable en paquetes de trabajo, los cuales permiten conocer al mínimo detalle el costo, trabajo y calidad incurrida en la elaboración del entregable.
- La estructura de desglose del trabajo del proyecto pasa a ser revisada y aprobada.

11.1.3 Diccionario de la EDT

Ver Diccionario de la EDT.

11.1.4 Verificación del alcance

Se hace mediante una revisión en conjunto con el Cliente del Proyecto (Gerente de la empresa Dainel Sport) para asegurar que se han completado satisfactoriamente y para obtener su aceptación formal.

En caso que el cliente no esté satisfecho con el resultado del entregable o que desee hacer un cambio al mismo, se deberá seguir el procedimiento documentado en el Plan de Gestión de Cambios del proyecto.

10.1.5 Control del alcance

Las mediciones del desempeño del proyecto se utilizan para evaluar y detectar variaciones de la línea base original del alcance. Los aspectos importantes del control del alcance del proyecto incluyen la determinación de las causas y el grado de variación que afecten a la línea base del alcance y la decisión acerca de la necesidad de aplicar las acciones necesarias para retornar el proyecto a la línea base.

El Gerente de Proyecto será el encargado de verificar que los entregables cumplan con lo acordado en la Línea Base del Alcance. Si los entregables aprobados son enviados al Cliente, pero no son aprobados, son devueltos a su responsable junto con una hoja de correcciones, donde se señalarán las correcciones a realizar, a pesar que el Gerente de Proyecto se encarga de verificar la aceptación del entregable del proyecto, el Cliente podrá presentar observaciones respecto a los entregables.

11.2 Plan de gestión del tiempo

En el plan de gestión de tiempo del proyecto se establece la planeación del trabajo para administrar la realización del proyecto en el periodo de tiempo establecido con el cliente.

Para realizar el seguimiento y control en la gestión del tiempo, es importante tener a la mano el cronograma del proyecto, en el cual se debió haber identificado muy bien las actividades a realizar, su secuenciación junto con la estimación de recursos para cada una, como también su duración. Revisar el cronograma permite verificar que se estén cumpliendo los tiempos a cabalidad, y se tiene además un control de los costos.

Para realizar esta actividad, con respecto a la gestión del tiempo, se realizarán videoconferencias con el cliente (empresa Dainel Sport) y con el equipo de proyectos de la consultora DVV, en las que a través de presentaciones en power point y un documento digital, se presente el informe de los resultados de la revisión del cronograma.

Para controlar el cronograma se tendrá como recurso el análisis formal de medición del Valor Ganado, línea base del cronograma, formato análisis de variación y como soporte el formato de actas de reunión.

11.2.1 Definición de hitos

Tabla 42. Definición de hitos

NOMBRE DE LA TAREA	COMIENZO	DESCRIPCIÓN
INICIO	4/05/15	Corresponde al inicio formal del proyecto
PRE-PROYECTO		
INVESTIGACIÓN	4/05/15	
Definición de las áreas a trabajar	4/05/15	En esta se definen las principales áreas de la empresa que serán evaluadas para realizar la propuesta de mejora
Aplicación de instrumentos (entrevistas y encuestas)	14/09/15	Recolección de la información principal para relevar la información necesaria para el diagnóstico de la empresa y sus procesos
Entrega informe análisis situación actual	9/04/16	Primer informe de la situación actual de la empresa en general, insumo principal para identificar acciones de mejora
DIAGNÓSTICO INDUSTRIAL	4/05/15	
Entrega informe diagnóstico industrial	19/05/15	Informe de la situación detallada de cada una de las áreas de la empresa seleccionadas para el plan de mejora integral
MODELO FUTURO PROPUESTO	4/05/15	
Realización y entrega del informe	5/05/15	Informe que contiene las mejoras planteadas a cada uno de los procesos de la empresa que fueron analizados
HITO DE APROBARON DEL MODELO		
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	28/04/16	
Entrega de Planes de acción	28/04/16	Informe que contiene las mejoras planteadas a cada uno de los procesos de la empresa que fueron analizados
GERENCIA DEL PROYECTO	7/11/15	

Fuente: construcción de los autores

11.2.2 Definición de actividades, duración y precedencias

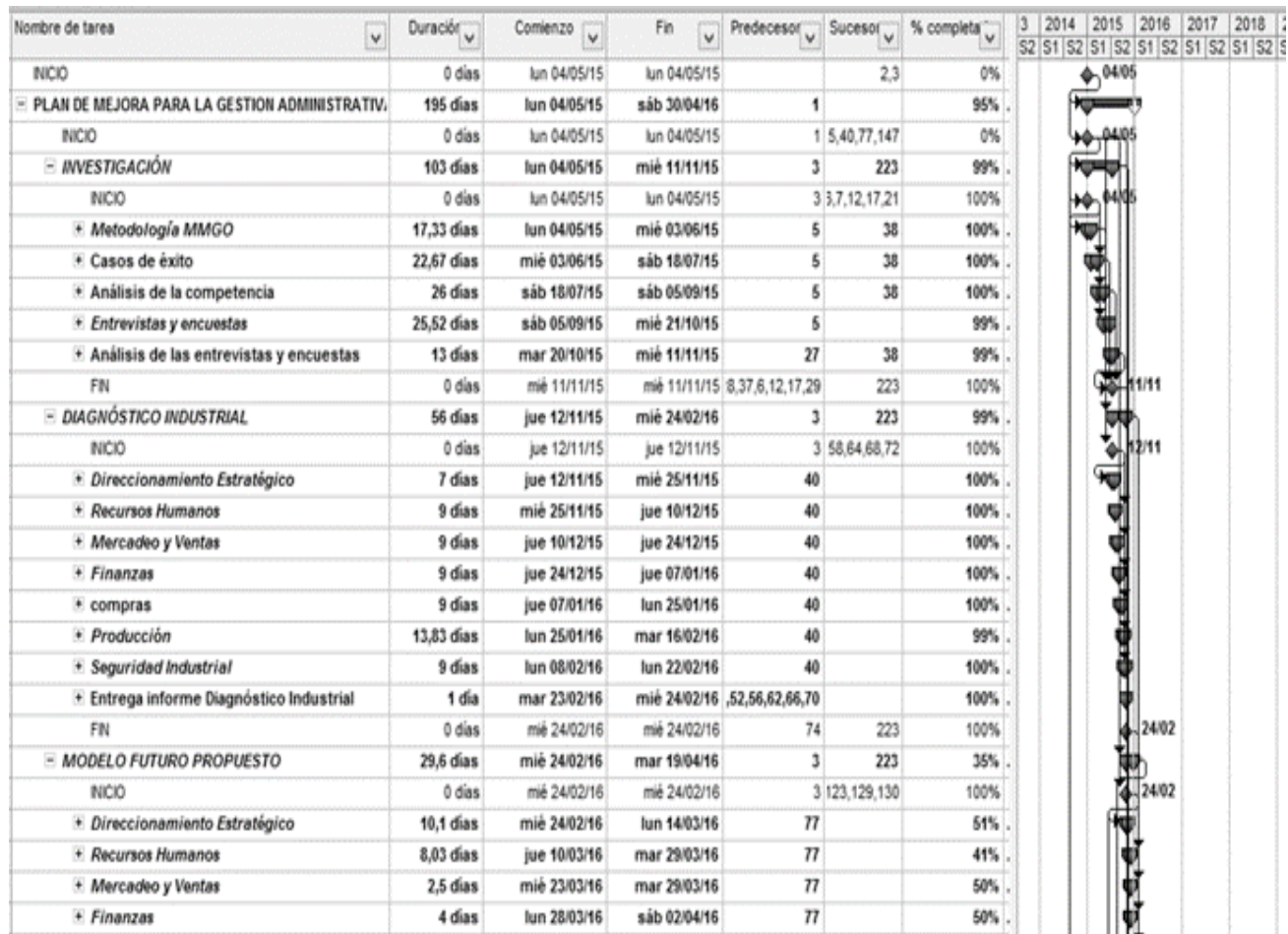


Figura 42. Cronograma Project 1

Fuente: construcción de los autores

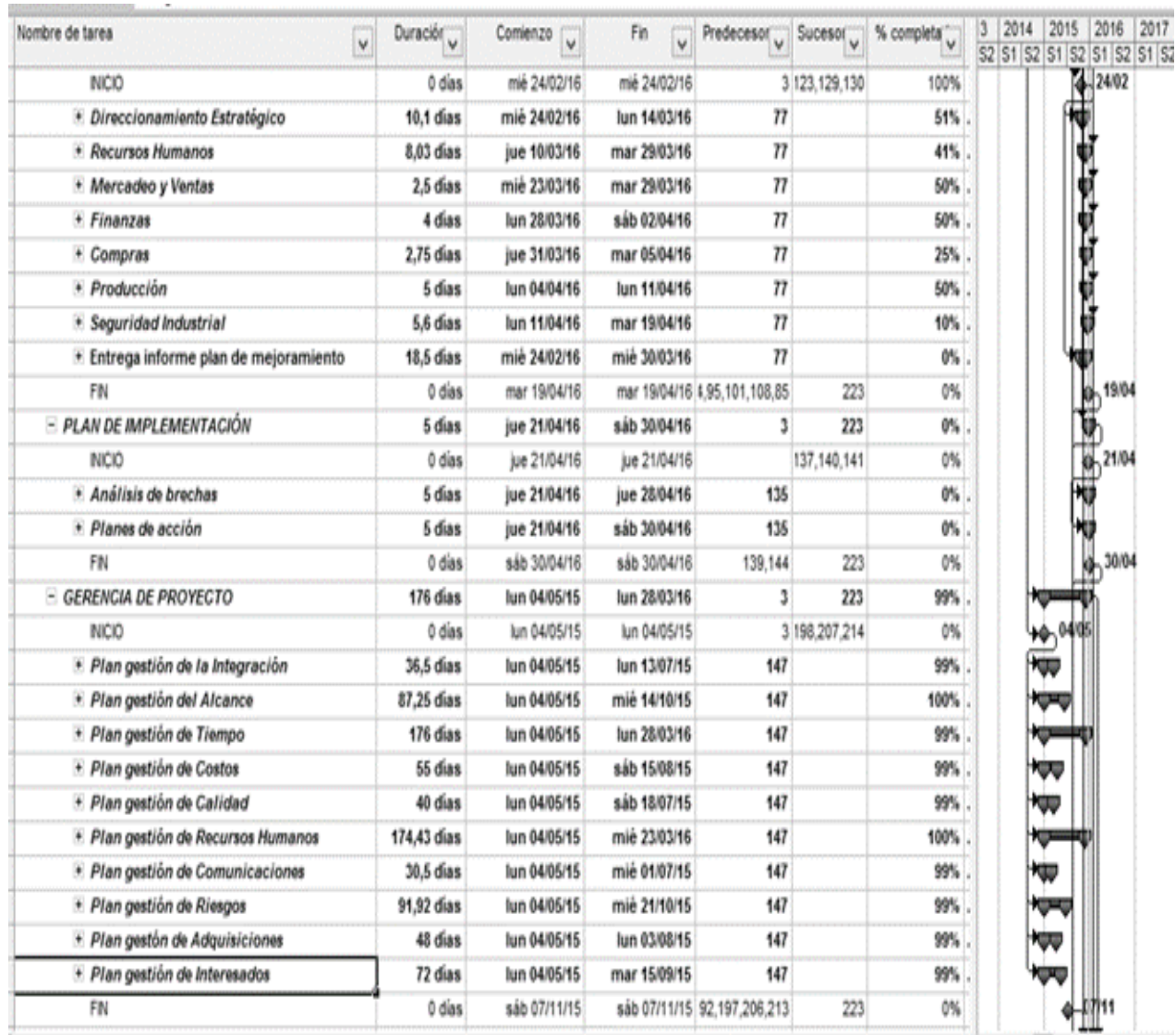


Figura 43. Cronograma Project 2

Fuente: construcción de los autores

11.2.3 Definición de recursos para el proyecto

Tabla 43. Definición de recursos del proyecto

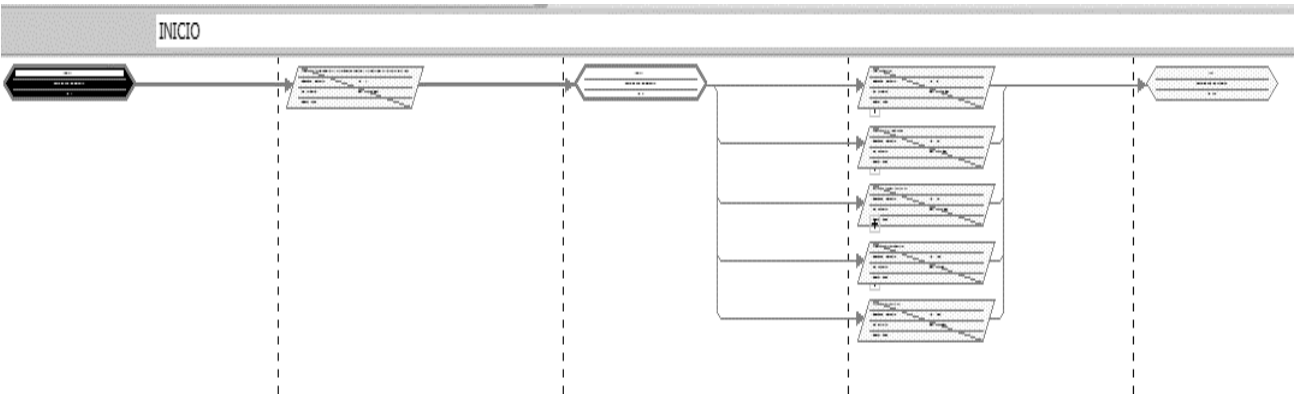
Dainel Sport	Mayo a Julio 2015	Agosto a Octubre 2015	Noviembre 2015 a Enero 2016	Febrero a Abril 2016	Mayo a Junio 2016
ACTIVIDADES DEL PROYECTO					
PAGOS					
Fase de Investigación	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	
Diagnóstico Industrial	\$1'000.000	\$1'000.000	\$1'000.000	\$1'000.000	
Modelo futuro propuesto	\$1'500.000	\$1'500.000	\$1'500.000	\$1'500.000	
Plan de implementación	\$3'000.000	\$3'000.000	\$3'000.000	\$3'000.000	
Gerencia de proyecto	\$1'000.000	\$1'000.000	\$1'000.000	\$1'000.000	\$ — 0 —

Fuente: construcción de los autores

Los recursos externos necesarios para la ejecución del proyecto hacen parte del plan de gestión de las adquisiciones del proyecto. Estos se mencionan de manera detallada en el capítulo correspondiente a ese numeral.

11.2.4 Cronograma y ruta crítica

El cronograma del proyecto y su ruta crítica. Cronograma del Proyecto (archivo Microsoft Project).



Gráfica 7. Ruta Crítica

Fuente: construcción de los autores

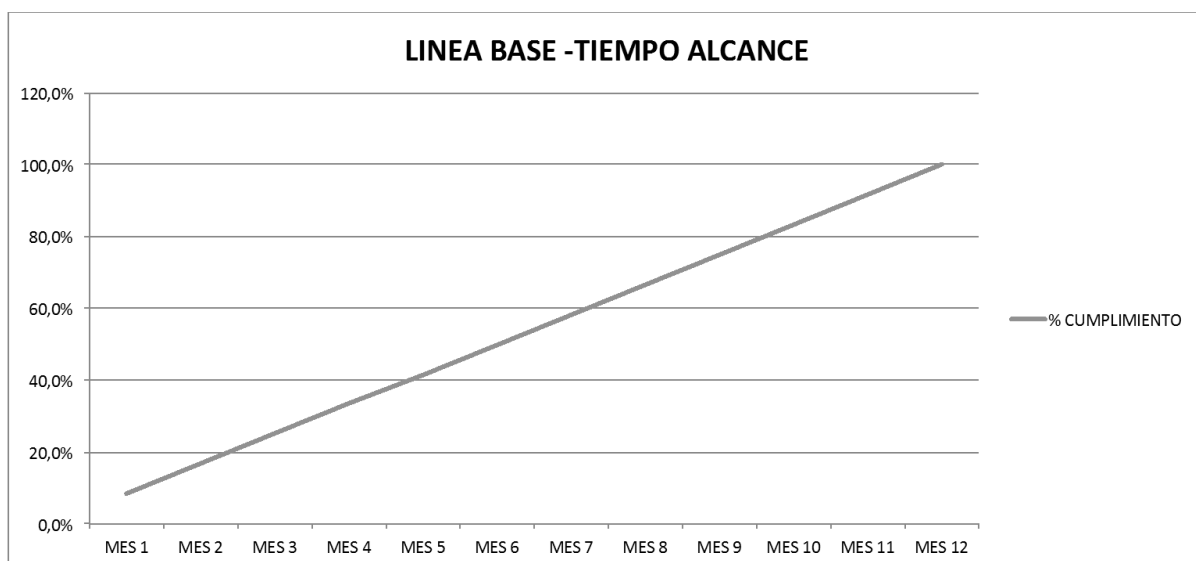
11.3 Plan de gestión de costos

Este plan es de vital importancia, ya que determina el presupuesto, determina el costo, el dinero que se va a destinar para las actividades del proyecto.

Teniendo en cuenta el plan de comunicaciones del proyecto, se establecen reuniones quincenales con el cliente, en las cuales uno de los temas que más se tiene en cuenta es la ejecución de los recursos, ya que es una prioridad para el cliente obtener el mejor resultado optimizando de la mejor manera los recursos establecidos en la planificación.

Es claro que durante la ejecución podrá haber contingencias que requieran un cambio en la ejecución de los recursos monetarios, y gracias a estas revisiones se podrá actuar a tiempo, mitigando cualquier riesgo que pueda afectar negativamente la ejecución del proyecto en general.

11.3.1 Línea base tiempo alcance

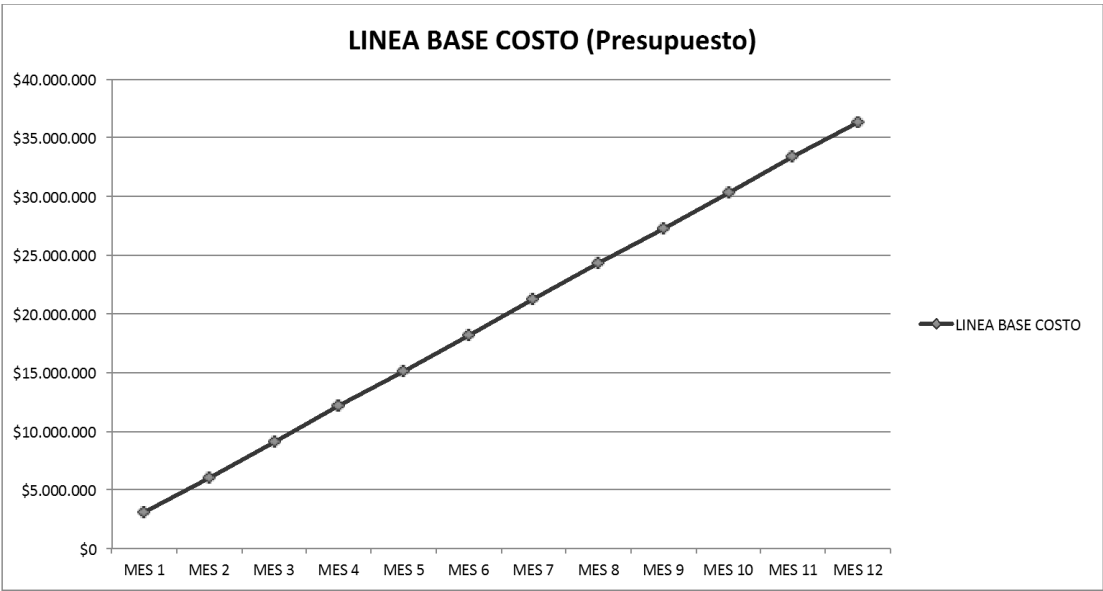


Gráfica 8. Línea base – tiempo alcance

Fuente: construcción de los autores

Esta gráfica sirve de referencia para identificar la programación el proyecto en un periodo de 12 meses con los porcentajes de cumplimiento que se deben llevar en cada periodo. La tendencia por debajo de esta línea representará un retraso en el proyecto; mientras que la tendencia por encima representará adelantos en lo programado.

11.3.2 Línea base de costo (presupuesto)



Gráfica 9. Línea base – tiempo alcance

Fuente: construcción de los autores

Esta gráfica sirve de referencia para identificar la programación de costos del proyecto en un periodo de 12 meses y lo que se deberá llevar gastado en cada periodo. Una desviación por encima de esta tendencia representa sobrecostos del proyecto; una desviación por debajo de esta línea representará que el proyecto se encuentra gastando menos de lo previsto.

11.3.3 Estimación de costos

Tabla 44. Estimación De Costos Indirectos

COSTOS INDIRECTOS													
DESCRIPCIÓN	PROGRAMARON EN MESES												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Servicio de Energía	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000
Servicio de Acueducto	\$90.000		\$90.000		\$90.000		\$90.000		\$90.000		\$90.000		\$90.000
Transporte	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000
Papelería	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000
SUBTOTAL	\$435.000	\$345.000	\$435.000	\$343.000	\$133.000	\$345.000	\$435.000	\$345.000	\$435.000	\$345.000	\$435.000	\$435.000	\$345.000
TOTAL COSTOS INDIRECTOS													\$4.680.000

Fuente: construcción de los autores

Tabla 45. Presupuesto por actividades

PRESUPUESTO POR ACTIVIDADES		
TAREA	COSTO	RECURSO
INVESTIGACIÓN	\$ 4.110.092	Asesor 1, Asesor 2, Asesor 3, Computador Asesor 1, Computador Asesor 2, Computador Asesor 3
DIAGNÓSTICO INDUSTRIAL	\$ 2.568.807	Asesor 3, Ingeniero Industrial, Computador Asesor 3
MODELO FUTURO PROPUESTO	\$ 7.963.303	Asesor 1, Asesor 2, Asesor 3, Gerente de Proyecto, Computador Asesor 1, Computador Asesor 2, Computador Asesor 3, Computador Gerente Proyecto
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	\$ 770.642	Asesor1, Asesor 2, Asesor 3, Gerente de Proyecto, Computador Asesor 1, Computador Asesor 2, Computador Asesor 3, Computador Gerente Proyecto
GERENCIA DE PROYECTO	\$ 20.967.156	Asesor 1, Asesor 2, Asesor 3, Gerente de Proyecto, Computador Asesor 1, Computador Asesor 2, Computador Asesor 3, Computador Gerente Proyecto
TOTAL	\$ 36.380.000	

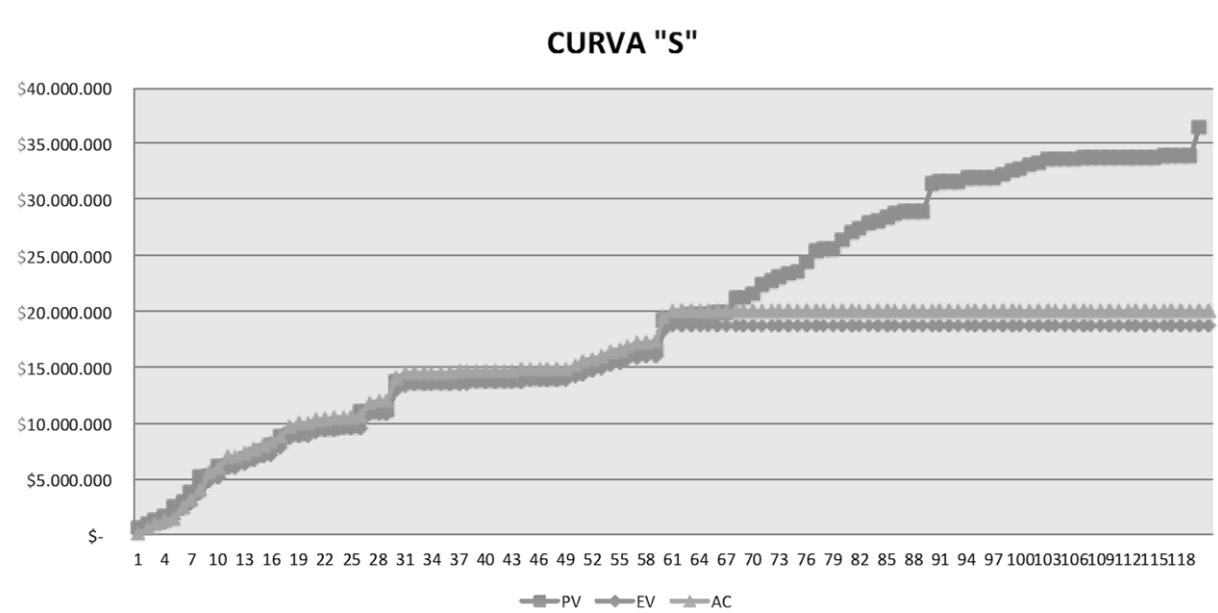
Fuente: construcción de los autores

11.3.4 Control de costos

Para controlar los costos además del informe digital se tendrá como recurso el análisis formal de medición del Valor Ganado, línea base del costo, formato análisis de variación y como soporte el formato de actas de reunión. (Ver anexos).

11.3.5 Control del cronograma curva “s” de avance de proyecto

El control de cambios del cronograma determina su estado actual. Se realiza un control quincenal al cronograma para determinar los avances del proyecto y tomar decisiones en el caso que se presenten atrasos o adelantos de acuerdo con lo programado. Si existen cambios en el cronograma se deben gestionar a medida que sucedan.



Día Corte	60
Finalización	120

BAC	36.380.000
PV	19.120.275
EV	18.734.954
AC	19.993.669

Gráfica 10. Curva “S”

Fuente: construcción de los autores

11.4 Plan de gestión de la calidad

El plan de Gestión de Calidad busca asegurar que el proyecto satisfaga las necesidades para las cuales se inició, identificar los estándares de calidad relevantes al desarrollo del proyecto y determinar la mejor metodología para cumplirlos, satisfaciendo requerimientos y expectativas de los interesados.

11.4.1 Alcance

Plan de mejora para la gestión administrativa y operacional de la empresa de calzado Dainel Sport, ubicada en el municipio de Soacha, Cundinamarca. El cliente será la Empresa de Calzado Dainel Sport y el gestor del proyecto la Consultora DVV.

11.4.2 Política de calidad

El proyecto debe ejecutarse dentro de la política de calidad, la cual propende por el buen emprendimiento de las empresas y por generar valor, apoyo y asesoría para el mejoramiento continuo en la gestión administrativa y operacional de todo tipo de empresas, garantizando en la realización de cada uno de los proyectos el éxito de los clientes y la satisfacción total de sus necesidades.

11.4.3 Elementos de entrada del plan de calidad

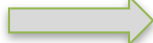



- Programa detallado para la ejecución del proyecto, y programas complementarios.
- Organización de los trabajos para el desarrollo del proyecto.
- Documento de diagnóstico de la empresa de calzado Dainel Sport.
- Formatos, estándares, bases de datos (clientes y proveedores) y procedimientos detallados para la toma de información.
- Cronogramas de actividades.
- El presente plan de calidad enfocado al plan de mejora de la gestión administrativa y

operacional de la empresa Dainel Sport.

11.4.4 Normatividad general del proyecto

La normatividad general soporte del proyecto se relaciona a continuación:

NORMA TÉCNICA NTC COLOMBIANA 2038 1995-11-29 INDUSTRIA DEL CUERO. CALZADO DE CUERO

-  NTC E-67 Industria del cuero. Suelas sintéticas y de caucho natural para fabricación de calzado.
-  NTC 1981 Industria del cuero. Hilos para la industria de calzado.
-  NTC 1984 Caucho. Adhesivos de caucho sintético.
-  NTC 2216 Industria del cuero. Cuero de ganado bovino para fabricación de calzado.

RESPONSABILIDADES

El responsable de gestionar el plan de calidad es el gerente del proyecto, acompañado del líder de calidad, supervisado por la gerencia general, quienes gestionarán las políticas de calidad y lineamientos del presente plan, para la ejecución del proyecto.

11.4.5 Objetivos de calidad

- Entregar oportunamente el producto y/o servicio requerido por los clientes.
- Dar cumplimiento al alcance establecido para el proyecto “Plan de mejora para la gestión administrativa y operacional de la empresa Dainel Sport, ubicada en Soacha, Cundinamarca”
- Proponer estrategias que permitan la captación de clientes en otras zonas de Bogotá y

fuera de la ciudad en almacenes de calzado, permitiendo dar como resultado un producto de calidad.

- Verificar que el proyecto genere rentabilidad para la empresa Dainel Sport.
- Verificar las oportunidades de mejora para el perfeccionamiento o mejoramiento de la calidad.

PROCEDIMIENTOS OBLIGATORIOS NORMA ISO 9001:2008

Tabla 46. Procedimientos obligatorios norma ISO 9001:2008

Numeral ISO 9001:2008	REGISTROS	APLICACIÓN AL PROYECTO
5.6.1	Registro de revisión por la alta dirección	La alta dirección debe asegurarse que todas y cada una de las actividades sean correctamente planificadas e implementadas, y a su vez será el responsable de realizar el seguimiento a la secuencia y la interacción de las actividades en las diferentes fases del proyecto: además de proveer todos los recursos necesarios para su realización con el fin de dar cumplimiento a las políticas de calidad y la satisfacción de los requerimientos de cada uno de los interesados.
7.1	Registros de las revisiones de los requisitos según la planificación del proyecto	Se debe planificar e implementar los procesos necesarios para la realización del proyecto.
7.3.2	Registros de elementos de entrada para el diseño y desarrollo	Del trabajo realizado recolectando la información necesaria, se debe generar un documento de descripción formal del servicio y/o producto el cual será el insumo para el proceso de diseño del servicio.
7.3.4	Registro de revisión del diseño y del desarrollo	Identificar cualquier problema y realizar las acciones necesarias
7.3.5	Registros de verificación del diseño y desarrollo	Verificar y dejar registro del diseño y desarrollo para asegurarse del cumplimiento de los objetivos
7.3.6	Registros de validación del diseño y desarrollo	La validación debe completarse antes de entregar el proyecto y se deberán dejar registros.
7.3.7	Registro de control de los cambios de diseño y desarrollo	De acuerdo con la retroalimentación realizada con el cliente durante la ejecución de las etapas y teniendo en cuenta los cambios que puedan surgir allí se levantará la respectiva acta de reunión y si es necesario realizar modificaciones en el alcance o especificaciones del producto y/o servicio se diligenciará en formato F-07 de control de cambios del diseño y desarrollo del producto
7.5.2	Registro de los procesos de producción y prestación del servicio	Con la ayuda de la EDT del proyecto se mantiene la remisión de estos procesos
7.5.3	Registro de identificación y trazabilidad	Los requisitos de trazabilidad tanto físicos como en medios electrónicos de la totalidad del proyecto serán guardados y/o almacenados en fólderes o carpetas A-Z debidamente marcadas con el departamento al que pertenecen o la actividad a la cual hacen referencia y con su fecha de creación y versión. Todas las versiones han de ser guardadas durante la duración del proyecto y será conservada la versión final de cada requisito o documento luego de la terminación del proyecto, eliminando o desechando según corresponda las versiones previas. En el formato de control y seguimiento de procesos F-15 se aclara el tipo de proceso sobre el cual se genera la trazabilidad y el estado del mismo.

Tabla 46. (Continuación)

7.54	Registro de propiedad de cliente	La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son de propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto. Si cualquier bien que sea de propiedad del cliente se pierde, deteriora o de algún otro modo se considera inadecuado para su uso, la organización debe informar de ello al cliente y mantener registros. La propiedad del cliente puede incluir la propiedad intelectual y los datos personales.
8.2.2	Registro de auditoria interna y sus resultados	Se realizan las verificaciones del cumplimiento del presente plan de calidad mediante inspecciones realizadas cada bimestre sobre los servicios prestados a cada uno de los clientes. Cada uno de los hallazgos encontrados debe registrarse en el formato de auditorías internas P-01 “Procedimiento para auditorías internas”. Se debe mantener registro de las acciones correctivas y preventivas según sea el caso.
8.3	Registro del control del producto no conforme	Al identificar un producto fuera de las especificaciones dadas se clasifica dentro del producto no conforme, y se informa para poder evaluar su pertinencia. Este se registra en el F-01 formato para el producto no conforme.
8.5.2	Registro de acciones correctivas	PR-1 se deberá seguir con el protocolo para acciones correctivas , y así eliminar las causas de las no conformidades
8.5.3	Registro de acciones preventivas	PR-2 se deberá seguir con el protocolo para acciones preventivas apropiadas a los efectos de los problemas potenciales

Fuente: construcción de los autores

11.4.6 Registro y listado de documentos del proyecto

Tabla 47. Registro y listado de documentos del proyecto

CÓDIGO	NOMBRE DEL REGISTRO
LMD-01	LISIADO MAESTRO DE DOCUMENTOS
PROTOCOLOS	
PR01	PROTOCOLO DE ACCIONES CORRECTIVAS
PR02	PROTOCOLO DE ACCIONES PREVENTIVAS
PR03	PROTOCOLO DE ACCIONES DE MEJORA
PROCEDIMIENTOS	
PCR-01	PROCEDIMIENTO PRESENTACIÓN Y CONTROL DE DOCUMENTOS
P-01	PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA INTERNA
P-02	PROCEDIMIENTO DE INSATISFACCIÓN Y SUGERENCIAS
P-03	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS
P-04	PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DEL PRODUCTO
P-05	PROCEDIMIENTO DETERMINACIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADO CON EL SERVICIO
P-06	PROCEDIMIENTO PARA LA PRESERVACIÓN DEL PRODUCTO
P-07	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
P-08	PROCEDIMIENTO MATRIZ DE COMUNICACIONES
P-09	PROCEDIMIENTO MATRIZ DE CALIDAD
FORMATOS	
F-01	FORMATO DE PRODUCTO NO CONFORME
F-02	FORMATO DE CHECK LIST CONTROL DE DOCUMENTOS
F-03	FORMATO DE REVISIÓN DE LOS REQUISITOS DEL SERVICIO (PROYECTO)
F-04	FORMATO DE VISITAS A CLIENTES
F-05	FORMATO DE REVISIÓN DEL DISEÑO Y DESARROLLO DEL PRODUCTO

Tabla 47. (Continuación)

F-06	FORMATO DE VERIFICACIÓN DE DISEÑO Y DESARROLLO DEL PRODUCTO
F-07	FORMATO DE CONTROL DE LOS CAMBIOS DEL DISEÑO Y DESARROLLO
F-08	FORMATO DE CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES
F-09	FORMATO DE LIQUIDACIÓN DE CONTRATO
F-10	FORMATO DE REGISTRO DE EVENTUALIDADES
F-11	FORMATO DE CONTROL DE CAMBIOS
F-12	FORMATO DE ACTA DE REUNIÓN
F-13	FORMATO DE ACTA DE INICIACIÓN
F-14	FORMATO REGISTRO DE INTERESADOS
F-15	FORMATO DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DE PROCESOS
INSTRUCTIVOS	
101	INSTRUCTIVO DE COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES

Fuente: construcción de los autores

11.4.7 Seguimiento y medición

Desde la perspectiva de cliente, es importante satisfacer sus necesidades y para la consultora DVV es importante crear esa confianza en la que el cliente este realmente contento con el trabajo realizado. Durante la etapa de planificación se especificaron requisitos y necesidades del cliente, que permitan cumplir con lo solicitado, por lo cual se debe asegurar la calidad sin caer en el error de bañar en oro, y por tratar de dar extras, desviarse del verdadero propósito del proyecto.

Para esto es necesario el seguimiento y control de la calidad, de manera que se logre la aceptación del cliente con la gestión realizada durante el proyecto y con los entregables que hacen parte del documento final del plan de mejora para la gestión administrativa y operacional de la empresa. **Para controlar la calidad, se tendrá como recursos y formatos de control formato de producto no conforme, la matriz de la calidad y un formato de mejora continua.**

Tabla 48. Seguimiento y medición de la calidad

Responsable	Indicador	Objetivo	Meta	Frecuencia de Revisión	Cálculo
Gerente del Proyecto	Producto no conforme	Disminuir el número de No conformidades encontradas por el cliente	Menor o Igual al 1%	Mensual	Σ Documentos no conformes / Total Documentos elaborados
	Cumplimiento del cronograma	Cumplir a tiempo las actividades programadas	98% cumplimiento del cronograma	Quincenal	Porcentaje de Trabajo Completado / Porcentaje de Trabajo Programado
	Presupuesto	Controlar el presupuesto	Ejecución al 100%	Mensual	Presupuesto ejecutado / Presupuesto Programado

Fuente: construcción de los autores

11.4.8 Matriz de calidad

ITEM	PROCESOS, ACTIVIDADES O SUBPROCESOS	EJECUCIÓN					INSPECCIÓN, MEDICIÓN Y ENSAYO					DOCUMENTOS DE REFERENCIA
		REQUISITOS	RECURSOS	RESPONSABLES	EQUIPOS	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	RESPONSABLE	VARIABLES DE INSPECCIÓN	MÉTODO DE CONTROL	FRECUENCIA	REGISTROS	
AC1	Reunión de planificación del proyecto	Elaboración de documentos de definición de necesidades de servicios, de acuerdo con las necesidades del cliente	Sala de reuniones, Propietario de Dainel Sport, gerente del proyecto, 3 asesores, Tablero y Marcadores	Gerente de Proyecto	Video Beam , Computador con office	Formato F- 14/ Procedimiento P-08 Diligenciados y firmados	Gerente del Proyecto y Líder calidad	N/A	Verificar los compromisos del acta de reunion F - 14	AL INICIO DEL PROYECTO	Actas de reunión F - 14 - Procedimiento 08	Formato F14 de Acta de reunión y Procedimiento P-08 de elaboración de documentos
AC2	Identificación de los Interesados	Documentos de vinculación al desarrollo del proyecto	Gerente del proyecto, 3 asesores y una sala de reunión	Gerente de Proyecto	Video Beam , Computador con office	Formato F- 14/ Procedimiento P-08 Diligenciados y firmados	Gerente del Proyecto y Líder calidad	Cumplimiento de la entrega de la documentación, debidamente registrada y firmada.	Inspección Visual	AL INICIO DEL PROYECTO	Actas de reunión F - 14 - Procedimiento 08	Formato F14 de Acta de reunión y Procedimiento P-08 de elaboración de documentos
AC3	Elaboración Acta de constitución del proyecto	Acuerdo entre el Propietario y gerente del Proyecto. Requisitos de los interesados.	Sala de reuniones, Propietario de Dainel Sport, gerente del proyecto, 3 Asesores - Tablero y Marcadores	Gerente de Proyecto	Video Beam , Computador con office	Formato F- 14/ Procedimiento P-08 Diligenciados y firmados	Gerente del proyecto y Líder de Calidad	Cumplimiento de la entrega de la documentación, la cual debe quedar registrada con firma del gerente del proyecto	Verificar los compromisos del acta de reunion F - 14. Inspección visual	AL INICIO DEL PROYECTO	Actas de reunión - F14 - Procedimiento 08	Formato F14 de Acta de reunión y Procedimiento P-08 de elaboración de documentos
AC4	Planificación de la gestión del alcance	Línea base del alcance(EDT, diccionario de la EDT.	Gerente de proyectos, equipo de trabajo, sala de reunión, computadores	Gerente del Proyecto	Video Beam , Computador con office	Validación de cubrimiento total de necesidades expuestas por el cliente en el documento de estudio de necesidades y alcance del servicio.	Líder de Calidad	Cumplimiento de la entrega de la documentación, la cual debe quedar registrada con firma del gerente del proyecto	Inspección visual	DURANTE LA PLANIFICACIÓN DEL ALCANCE	F 14 - P 08-	Formato F14 de Acta de reunión y Procedimiento P-08 de elaboración de documentos
AC5	Elaboración del Plan Estratégico de la empresa	Levantamiento de información de acuerdo a la trayectoria de la organización para realizar el marco estratégico de ésta.	Gerente del proyecto, 3 Asesores del proyecto , Propietario y colaboradores, Computadores , libretas , esferos .	Gerente del proyecto y equipo de trabajo	Computadores con Office	Procedimiento planificación del producto P- 04 -Formato F- 14/ Procedimiento P-08 - Formato visita de clientes F 04	Líder de Calidad	Verificación del check list de la información en levantamiento	Inspección visual	QUINCENAL	F 14 / P 08, F 04/ P04 - Encuestas	Formato F14 de Acta de reunión y Procedimiento P-08 de elaboración de documentos. Formato F04 visita de clientes, P 04 Procedimiento planificación del producto
AC6	Elaboración del documento de Gestión de la Producción	Acompañamiento a cada uno de los procesos y los tiempos de ejecución en la realización del calzado.	Gerente del proyecto, 3 Asesores del proyecto , Propietario y colaboradores de cada área , Computadores , libretas , esferos , cámara fotográfica.	Equipo de Proyecto	computador con Office	PROCEDIMIENTO P-06 - FORMATO F- 12	Líder de Calidad	Verificación de la información acompañamiento	Inspección visual - y verificación de personal adecuado P-06	QUINCENAL	Actas de reunión F -14/ procedimiento de planación del producto P-04	Documentación de la empresa facilitada por el propietario ,1,2,3,4,5,7,8,14,15,16,17,27,28, 29.

Figura 44. Matriz de Calidad 1

Fuente: construcción de los autores

ITEM	PROCESOS, ACTIVIDADES O SUBPROCESOS	EJECUCIÓN					INSPECCIÓN, MEDICIÓN Y ENSAYO					DOCUMENTOS DE REFERENCIA
		REQUISITOS	RECURSOS	RESPONSABLES	EQUIPOS	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	RESPONSABLE	VARIABLES DE INSPECCIÓN	MÉTODO DE CONTROL	FRECUENCIA	REGISTROS	
AC 7	Elaboración del plan Gestión de Mercadeo	Análisis y verificación de las necesidades y expectativas del mercado.	Gerente del proyecto, 3 Asesores del proyecto, Propietario y colaboradores, Computadores, libretas, esferos.	Equipo de Proyecto	computador con Office	Formato F- 14/ Procedimiento P-08	Líder de Calidad	verificación de la información en el análisis y verificación	Visitas a clientes rectificando las necesidades F-04	QUINCENAL	Actas de reunión F - 14/	Documentación de la empresa facilitada por el propietario, 1,2,3,4,5,7,8,23,26,27,28,29.
AC 8	Elaboración del plan de Gestión Financiera	Revisión de los dos últimos años en presupuestos y Apalancamiento.	Gerente del proyecto, 3 Asesores del proyecto, Propietario, contador, Computadores, calculadora y un programa de contabilidad.	Equipo de Proyecto	computador con Office	Formato F- 14/ Procedimiento P-08	Líder de Calidad	Verificación de la información y revisión de datos obtenidos.	Inspección visual	QUINCENAL	Actas de reunión F - 14	Documentación de la empresa facilitada por el propietario 27,28,29
AC 9	Elaboración del plan Gestión del Proyecto	Cumplimiento de las etapas: Planeación, Ejecución, Seguimiento y Control	Gerente del proyecto, 3 Asesores del proyecto, Propietario, computador, sala de reuniones.	Gerente del proyecto y Equipo de trabajo	N/A	Formato F- 14/ Procedimiento P-08	Líder de Calidad	Verificación de la información y revisión de datos obtenidos.	Indicador "cumplimiento del cronograma"	Quincenal	Informe seguimiento del cronograma - F06	Cronograma de Proyecto ,1,2,3,4,5,7,8,27,28,29. Formato de Verificación desarrollo del producto
AC 10	Reunión de verificación de los planes elaborados	Facultades del propietario en la verificación, análisis y sugerencias a los planes	Sala de reuniones, Propietario de Dainel Sport, gerente del proyecto, 3 Asesores - Tablero y Marcadores, Documentos en digital.	Gerente del proyecto y equipo de trabajo	Video Beam, Computador con office	Formato F- 14- Diligenciados y firmados	Líder de Calidad	Revisión de los planes	Verificación de los planes	SEMANAL	Reporte de incidencias y eventualidades F- 10	1,2,3,4,5,7,8,27,28,29.
AC 11	Aprobación de los planes	Toma de decisión del propietario de recibir el plan de mejora de acuerdo a sus facultades	Sala de reuniones, Propietario de Dainel Sport, Gerente del proyecto, 3 Asesores - Documentos en físico.	Gerente del proyecto, equipo de trabajo y propietario empresa	Video Beam, Computador con office	Formato F- 14/ Procedimiento P-08 Diligenciados y firmados	Líder de Calidad	N/A	Verificación de los planes	AL FINALIZAR EL PROYECTO	Realización del documento P - 08	,1,2,3,4,5,7,8,27,28,29.
AC 12	Reunión de cierre del proyecto	Consentimiento de publicación e implementación por parte del Propietario.	Propietario, Gerente del proyecto, 3 Asesores y documento final.	Gerente del proyecto, equipo de trabajo y propietario empresa	Video Beam, Computador con office	Formato F- 14/ Procedimiento P-08 Diligenciados y firmados	Líder de Calidad	N/A	Verificar acta final y plan final	AL FINALIZAR EL PROYECTO	Reporte Final - Acta de cierre	,1,2,3,4,5,7,8,27,28,29.

Figura 45. Matriz de Calidad 2

Fuente: construcción de los autores

11.5 Plan de gestión de las comunicaciones

Este plan establece el flujo de comunicaciones y permite generar canales de comunicación efectivos, que mantengan informado al personal involucrado en el desarrollo del proyecto y al público objetivo al cual se dirigirá en cada una de las actividades a desarrollar. Así mismo deberá contener las acciones que se tomarán de acuerdo con la importancia o impacto de las comunicaciones, como también permitirá verificar cuando haya cambios o se descubran nuevas necesidades del proyecto, se realizará la respectiva actualización del documento.

11.5.1 Objetivo del plan de comunicaciones

Diseñar y establecer un plan de comunicación que fluya de manera vertical y horizontal y que permita informar con claridad metas, objetivos, avances, decisiones, responsabilidades y garantice que las personas involucradas reciban la información necesaria con respecto al desarrollo del proyecto.

11.5.2 Alcance del plan de comunicaciones

Este plan define y direcciona las comunicaciones de la Consultora DVV, generadas durante el desarrollo del proyecto “Plan de mejora para la gestión administrativa y operacional de la empresa de calzado Dainel Sport, ubicada en el municipio de Soacha, Cundinamarca”. Este documento es vigente durante el ciclo de vida del proyecto en mención, siendo coherente y siguiendo la línea del cronograma de actividades establecido a 1 año.

11.5.3 Roles e interesados

Los principales interesados del proyecto en mención son los siguientes:

1. Gerente de la empresa Dainel Sport: El señor Jairo Daza es el gerente de la empresa Dainel Sport, y es quien ha tenido la iniciativa de buscar una solución a la problemática que está atravesando su empresa. Para este caso, es él quien es el cliente de este proyecto.

- Principales comunicaciones de interés: Acta de inicio, plan para la dirección del proyecto, EDT, cronograma de actividades, contrato, cambios, informe de avance. En realidad al ser el cliente y mayor beneficiario del proyecto, deberá estar informado de todas las comunicaciones necesarias en el desarrollo del ciclo de vida del proyecto.

2. Socios Familiares de la empresa Dainel Sport: Aunque el señor Jairo Daza es el gerente y dueño de la empresa Dainel Sport, existen 2 personas, hermanos del señor Jairo que también son dueños y han aportado capital para el desarrollo de la empresa.

- Principales comunicaciones de interés: Son interesados secundarios, a quienes se les comunicará el acta de inicio del proyecto, indicando lo que se pretende hacer en pro del mejoramiento de la empresa. Los detalles no serán tan requeridos por ellos, ni tampoco implicará buscarlos para aprobación, ya que el gerente de Dainel Sport tiene total potestad. Se les informará algunos informes de avance para mantenerlos tranquilos pues apoyan el proyecto, siempre y cuando su ejecución logre aumentar la rentabilidad de la empresa y por ende sus ingresos.

3. Empleados de la empresa Dainel Sport: En la empresa se encuentran 5 personas trabajando.

- Principales comunicaciones de interés: El gerente de la empresa Dainel Sport, el señor Jairo Daza, será el responsable de tener en cuenta en qué etapa será conveniente comunicar a los

empleados de la empresa las actividades a desarrollar durante el ciclo de vida del proyecto; sin embargo por haber participado en la recolección de información para determinar la problemática de la empresa, se les comunicará el acta de inicio, como también el cronograma de actividades. La comunicación con ellos será de vital importancia durante la ejecución del proyecto. Los detalles no serán tan requeridos por ellos, ni tampoco implicará buscarlos para aprobación.

4. Gerente del Proyecto (Consultora DVV): Alberto García.

- Principales comunicaciones de interés: Acta de inicio, plan para la dirección del proyecto, requisitos otros interesados, EDT, cronograma de actividades, contrato, cambios, informe de avance. Al ser el directamente responsable de propender por la satisfacción de las necesidades de su cliente, deberá estar informado de todas las comunicaciones necesarias en el desarrollo del ciclo de vida del proyecto.

5. Equipo de proyectos (Consultora DVV): Loreidy Daza, María Isabel Varón y Luis Fernando Varón.

- Principales comunicaciones de interés: Acta de inicio, plan para la dirección del proyecto, requisitos otros interesados, EDT, cronograma de actividades, contrato, cambios, informe de avance. Son ejecutores y asesores del proyecto y al ser la mano derecha del gerente del proyecto, deberán estar informados de todas las comunicaciones necesarias en el desarrollo del ciclo de vida del proyecto. El gerente del proyecto delegará en ellos diferentes responsabilidades en las cuales se necesitará total conocimiento del proyecto.

6. Proveedores de la empresa Dainel Sport: Aquellos que le venden al señor Jairo Daza los materiales para la elaboración de calzado como cuero, pegantes, suelas, entre otros.

- Principales comunicaciones de interés: Informes de avance e informe de cierre para comunicar los cambios en la gestión de proveedores. Únicamente estarán en una determinada etapa

del proyecto, y será al final del ciclo.

7. Clientes de la empresa Dainel Sport: Locales de zapatos en Soacha, en Sibaté y en el barrio Restrepo en Bogotá. Así mismo los clientes finales que llegan directamente al domicilio de la empresa Dainel Sport.

- Principales comunicaciones de interés: Al final del ciclo de vida del proyecto se les comunicará los cambios que los afectan en la gestión de clientes de la empresa Dainel Sport. Nuevos precios, nuevos diseños, entre otros.

8. Comunidad: Las personas que conviven en el área donde está ubicado el domicilio de la empresa Dainel Sport en Soacha, Cundinamarca.

- Principales comunicaciones de interés: Al final del ciclo de vida del proyecto la comunidad conocerá los diferentes cambios realizados en la empresa.

11.5.4 Flujo y canales de comunicación

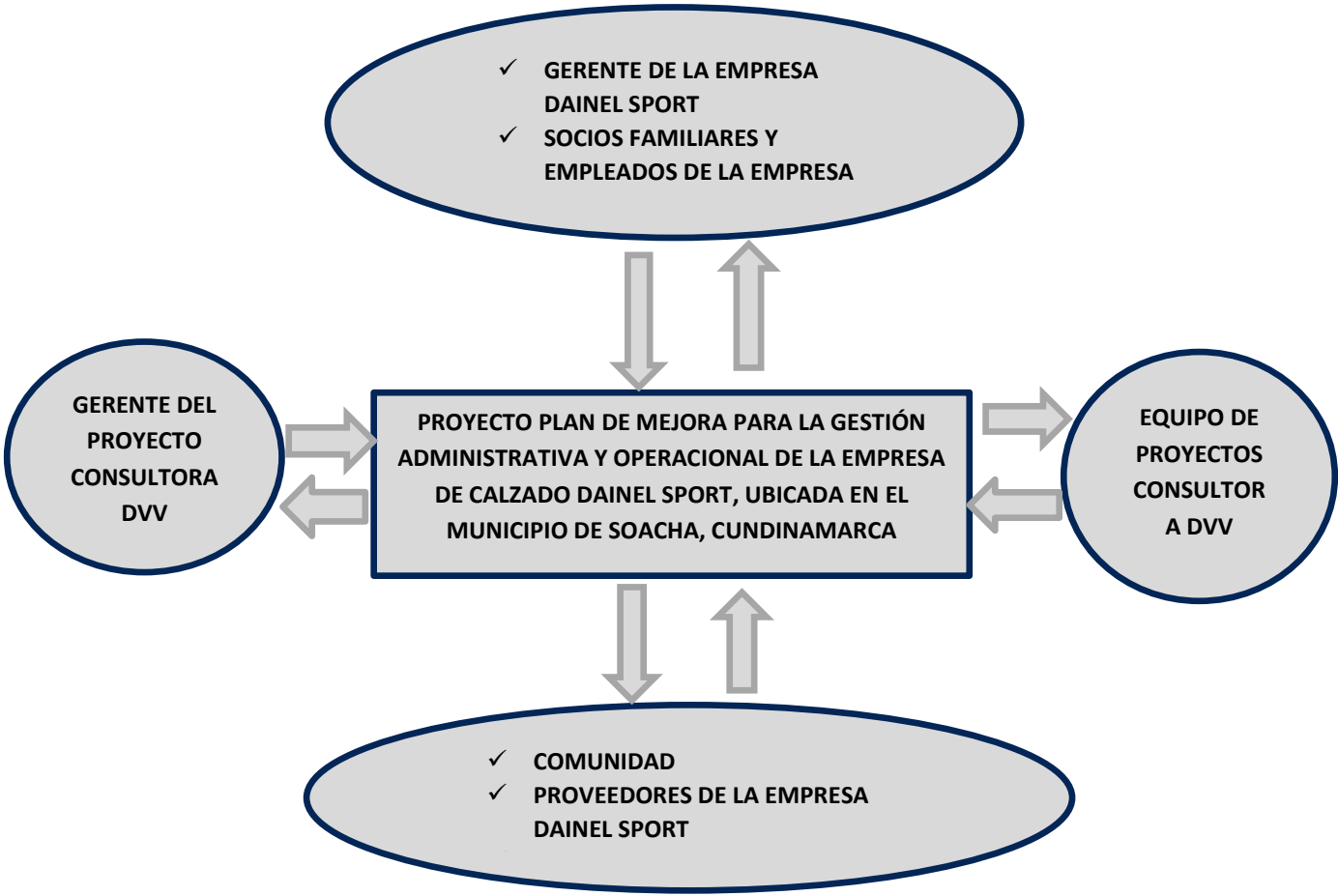


Figura 46. Flujo de comunicaciones para el proyecto

Fuente: construcción de los autores

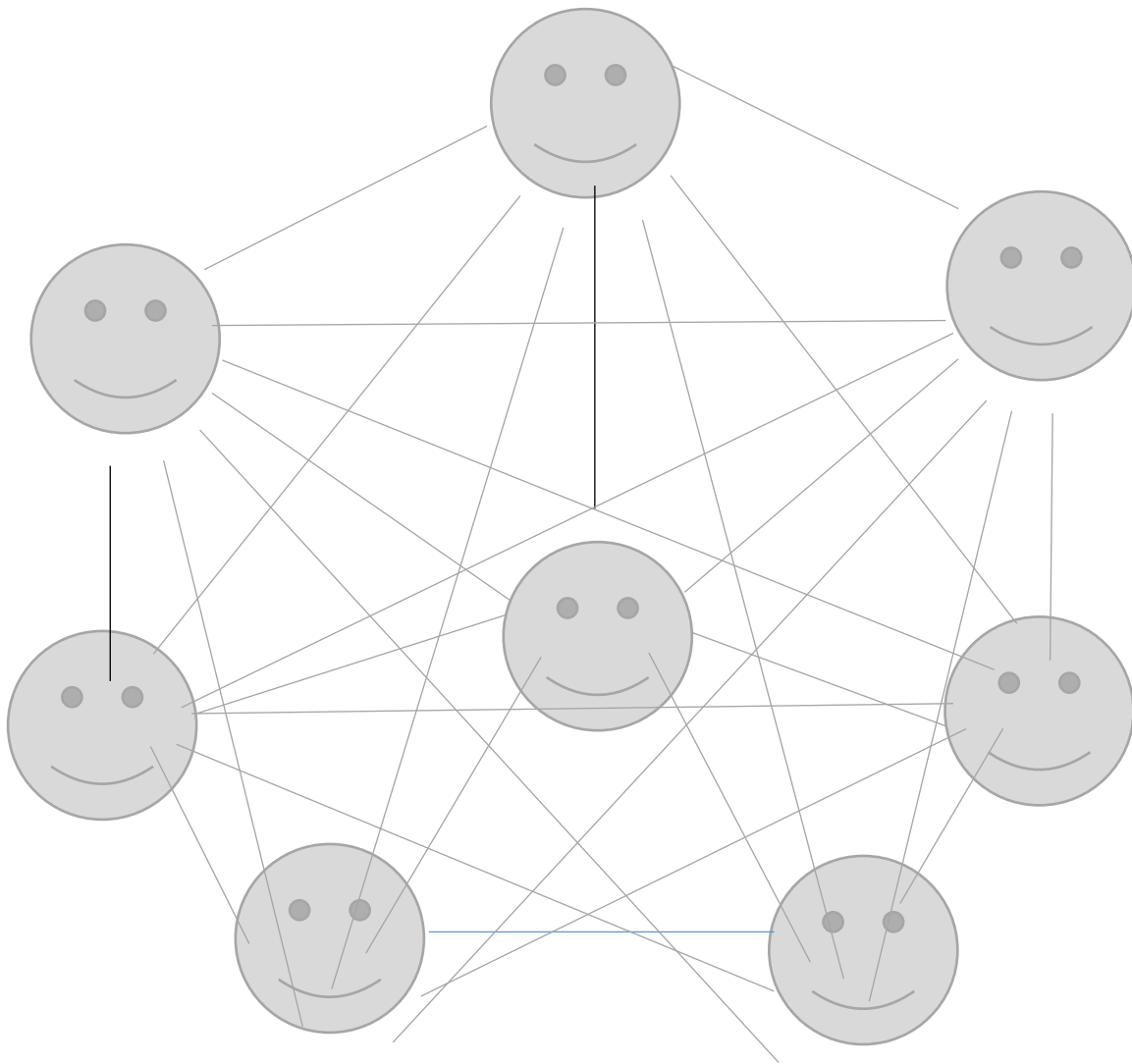


Figura 47. Canales de comunicación

Fuente: construcción de los autores

Con un equipo de 8 interesados, se debe calcular el número de canales de comunicación bajo la fórmula: $N(N - 1) / 2$, por lo cual para este caso se tiene una solución de $8(8 - 1) / 2 = 28$. Es decir se tendrán 28 canales de comunicación, entre el número de interesados de este proyecto.

11.5.5 Herramientas y técnicas

Las principales características de este plan de comunicaciones se centran en las siguientes premisas:

Proyecto: “Plan de mejora para la gestión administrativa y operacional de la empresa de calzado Dainel Sport, ubicada en el municipio de Soacha, Cundinamarca”.

Grupo de 8 interesados: Todos mayores de edad, nacidos en Colombia y con información de contacto.

Localización: Soacha y Bogotá en el país Colombia.

Idioma: Todas las comunicaciones serán en español.

Tipos de comunicación: Se tendrán en cuenta los 4 tipos de comunicación:

- *Formal escrita:* Cuando la comunicación entre la consultora DVV y los interesados, sea de carácter complejo, como adiciones, correcciones al plan de dirección del proyecto entre otras inquietudes posiblemente no contempladas en el contrato.
- *Formal verbal:* Cuando se realicen las reuniones quincenales con el cliente, y con los interesados se realizarán presentaciones sobre el avance y demás aspectos del proyecto.
- *Informal verbal:* Así mismo en estas reuniones se tendrán conversaciones prolongadas, con los interesados.
- *Informal escrita:* Posiblemente la más utilizada al comunicarse con las partes, por medio de correos electrónicos, mensajes de texto, entre otros.

Métodos de comunicación: Se utilizará la comunicación interactiva y la comunicación tipo push.

- **Comunicación interactiva:** Este método es recíproco y puede involucrar dos o muchas

personas. Una persona brinda información, otras la reciben y luego responden a la información. Es importante durante el desarrollo del proyecto recibir un “recibido” que compruebe que se leyó la información. Así mismo una retroalimentación cuando sea verbal.

- Comunicación tipo "push": Este método implica un flujo de información en un sólo sentido. El remitente proporciona la información a las personas que la necesitan pero no espera retroalimentación en la comunicación. Este no será tan utilizado en este proyecto como si lo hará la comunicación interactiva, sin embargo, mucha información vendrá de un solo remitente “Consultora DVV” y enviará constantemente informes de avance y actualizaciones del proyecto mediante correo electrónico.

Dentro de la metodología de trabajo del ente ejecutor, la Consultora DVV, existen unos procedimientos establecidos de comunicación, los cuales se ejecutan para cada uno de los proyectos. Entre éstos se encuentran:

Reuniones quincenales (Consultora DVV – Cliente Dainel Sport): Estas reuniones son agendadas con mínimo 5 días de anticipación, se acuerda el lugar de la reunión que generalmente es en las oficinas de la consultora o en las oficinas de la empresa cliente del proyecto. En este caso las oficinas de Dainel Sport. Se envía a cada uno de los participantes el orden del día, como también se inicia cada reunión con la lectura del acta de la reunión anterior, haciendo énfasis en los compromisos adquiridos. No son reuniones de más de una hora, sin embargo dependiendo del tema a tocar se podrían extender un poco más.

Correos electrónicos (Consultora DVV – Cliente Dainel Sport): Para atender inquietudes y enviar comunicaciones, la consultora siempre crea un correo electrónico con un nombre que haga referencia al proyecto en el cual se trabaja y así tener un mejor archivo de correos, sin confundir proyectos. Para este caso el correo creado es: proyectodainelsport@consultoradvv.com. Y con el

correo con el cual se tendrá más comunicación es con el brindado por el cliente: Jairo.daza@hotmail.com gerente de la empresa Dainel Sport.

Reuniones semanales (Equipo de Proyectos Consultora DVV): Reuniones que se realizan cada lunes en las oficinas de la consultora DVV a las 9:00 am. No duran más de media hora, y si un lunes fuera festivo, éstas se realizan el día martes siguiente. Se reúne el equipo de proyectos con el gerente del proyecto, para verificar las tareas a desarrollar durante esa semana, ver el avance del proyecto de acuerdo con el cronograma, prepararse para la próxima reunión con el cliente. Se revisan los compromisos adquiridos en el acta anterior y se deja acta de la reunión actual.

Correos electrónicos (Equipo de Proyectos Consultora DVV): Los integrantes del equipo de proyectos, se estarán comunicando constantemente con el gerente de proyecto:

agarcia@consultoradvv.com Gerente de proyecto.

ldaza@consultoradvv.com Equipo de proyectos.

mvaron@consultoradvv.com Equipo de proyectos.

lfvaron@consultoradvv.com Equipo de proyectos.

Cartelera (Consultora DVV y Cliente Dainel Sport): En las oficinas de la consultora DVV, se tendrá una cartelera con el cronograma de actividades del proyecto Dainel Sport, la cual será actualizada por el equipo de proyectos. Así mismo se asegura de proveer a Dainel Sport, una cartelera para ser puesta en sus oficinas, recordándoles a ellos en qué etapa se encuentra el proyecto y cuándo recibirán visitas y tendrán reuniones referentes al proyecto.

11.5.6 Almacenamiento de los documentos del proyecto

- Cada miembro del equipo mantendrá en su correo electrónico una carpeta con el nombre

del proyecto en el cual está trabajando. En este caso en la carpeta del Proyecto Dainel Sport, se guardarán todos los correos electrónicos recibidos y enviados.

- Así mismo se tendrá una carpeta en el escritorio del computador, con el nombre del proyecto en el que se está trabajando. Allí se guardarán todos los documentos en digital.
- Es importante marcar los documentos con el número de la versión a la que corresponde, ya que pueden haber cambios y es necesario dejar el historial, teniendo claro cuál es la última versión y así seguir trabajando en ese.
- Al final de cada proyecto, se imprimirán los documentos necesarios para tener en una carpeta en físico, con la información. A esta carpeta física solo irán aquellos documentos de versiones finales.

RESTRICCIONES DE LAS COMUNICACIONES

Principalmente para el trabajo en este proyecto, se entiende:

- Que las comunicaciones se realizarán dentro del horario establecido por las partes, en un horario de lunes a viernes de 8 am a 5 pm.
- Cada vez que existan llamadas telefónicas desde la empresa Dainel Sport, se asegurarán que no se conteste desde la planta ya que el ruido puede ser contraproducente para el entendimiento del mensaje.
- Se deberá cumplir con las fechas en el cronograma establecido, sin embargo si hubieren cambios, deberán ser descubiertos de manera rápida.
- Las reuniones se agendan con tiempo de anticipación para poder organizar lo que se necesita para la visita al cliente, es importante tener en cuenta la distancia entre el domicilio de la consultora DVV (Calle 85 # 7 – 27), y la empresa del proyecto Dainel Sport (Dg 38 b # 8 d -20 de Barrio León XIII, Segundo Sector, Soacha Cundinamarca).

ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

El plan será revisado o actualizado, cada vez que:

- Haya una solicitud de cambio que impacte el proyecto.
- Cuando los miembros del equipo cambien o salgan del proyecto.
- Cuando haya evidencia de resistencia al cambio.
- Cuando hayan acciones correctivas que afecten el plan.

Para realizar el seguimiento a las comunicaciones, tendremos en cuenta la siguiente Matriz de Comunicaciones:

11.5.7 Matriz de comunicaciones

IDENTIFICACIÓN			TIPOS DE COMUNICACIÓN				MÉTODOS DE COMUNICACIÓN			DETALLES						
COMUNICACIÓN	OBJETIVO	CONTENIDO	FORMAL ESCRITA	FORMAL VERBAL	INFORMAL ESCRITA	INFORMAL VERBAL	INTERACTIVA	PUSH	PULL	FORMATO	MEDIO	FRECUENCIA	PLAZO PARA CONFIRMAR	RESPONSABLE	APROBADO	AUDIENCIA
Acta de primer encuentro con el cliente	Encontrar la razón de ser del proyecto	Problemática y necesidades expresadas por el cliente	X	X	X		X			Acta de reunión	Reunión formal - correo electrónico	Inmediata	5 días	Gerente de Proyecto y Equipo de Proyectos Consultora DVV	Gerente de Proyecto y Equipo de Proyectos Consultora DVV y cliente Dainel Sport	Cliente Dainel Sport
Plan de Trabajo para el levantamiento de información	Establecer situación actual de la empresa en cuestión, para luego proponer solución	Definición de tareas y cronograma de actividades, para la recolección de la información requerida	X	X	X		X			Documento Plan de trabajo y acta de reunión	Reunión formal - correo electrónico	Inmediata	5 días	Gerente de Proyecto Consultora DVV	Gerente de Proyecto y Equipo de Proyectos Consultora DVV y cliente Dainel Sport	Cliente Dainel Sport
Aprobación plan de trabajo para el levantamiento de información	Comunicar el plan de trabajo a los asesores, para iniciar proceso de recolección de información	Lista de tareas, cronograma de actividades, responsables, fechas de entrega	X	X	X		X			Carta aprobación y documento final del plan de trabajo	Reunión formal - Presentación Power Point - Correo electrónico	Inmediata	NA	Gerente de Proyecto Consultora DVV	Gerente de Proyecto Consultora DVV	Equipo de Proyectos Consultora DVV
Informe avances de investigación	Informar las diferentes situaciones y puntos a tratar dentro del proceso de levantamiento de información	Resultados de las encuestas, entrevistas y demás información recolectada en el proceso de levantamiento	X		X			X		Informe ejecutivo de avance	Correo electrónico y documento en físico	de acuerdo con el cronograma aprobado para el plan de trabajo	NA	Equipo de Proyectos Consultora DVV	Gerente de Proyecto Consultora DVV	Gerente de Proyecto Consultora DVV
Documento Diagnóstico	Definir punto de partida para la propuesta del proyecto	Procesos y áreas en las que se encontró la mayor problemática en las que se tomarán acciones para su mejoramiento	X	X	X			X		Informe ejecutivo, tabulaciones y gráficas	Reunión formal - Presentación Power Point - correo electrónico	Inmediata	NA	Equipo de Proyectos Consultora DVV	Gerente de Proyecto Consultora DVV	Cliente Dainel Sport
Investigación Modelo Futuro	Identificar las estrategias y acciones de mejora para dar solución a las necesidades encontradas	Estrategias para cada una de las áreas identificadas dentro de la problemática de la empresa, mediante casos de éxito, metodología PMI de proyectos, juicios de expertos		X	X	X	X	X		Documento Investigación para el mejoramiento de la problemática	Reunión formal - Presentación Power Point - Correo electrónico	Cada lunes en la oficina de la consultora DVV, de acuerdo con el cronograma	NA	Equipo de Proyectos Consultora DVV	Gerente de Proyecto Consultora DVV	Gerente de Proyecto Consultora DVV
Propuesta preliminar Proyecto	Comunicar sobre la solución que brindará la asesoría a la problemática encontrada	Propuesta con las acciones de mejoramiento que se tomarán para solucionar la problemática encontrada	X	X	X			X	X	Documento Propuesta Formal	Reunión formal - Presentación Power Point - Correo electrónico - Documento en físico	Inmediata	10 días	Gerente de Proyecto y Equipo de Proyectos Consultora DVV	Cliente Dainel Sport	Cliente Dainel Sport

Figura 48. Matriz de comunicaciones 1

Fuente: construcción de los autores

Aprobación Propuesta	Comunicar visto bueno a la propuesta	Aprobación a la propuesta	X	X				X		Carta aprobación	Videoconferencia Skype - Correo electrónico	Inmediata	NA	Cliente Dainel Sport	Cliente Dainel Sport	Gerente de Proyecto y Equipo de Proyectos Consultora DVV
Acta de Inicio	Informar y comunicar inicio del proyecto	Detalles del proyecto	X	X				X		Documento Acta de Inicio	Reunión Formal- Presentación Power Point - Documento en físico	Inmediata	NA	Gerente de Proyecto y Equipo de Proyectos Consultora DVV	Gerente de Proyecto y Equipo de Proyectos Consultora DVV y cliente Dainel Sport	Cliente Dainel Sport, Socios Familiares
Plan de gestión de alcance	Definir el alcance del proyecto	Alcance, requisitos y EDT del proyecto	X	X			X			Documento plan de alcance	Reunión Formal- Presentación Power Point - Documento en físico	Inmediata	NA	Gerente de Proyecto y Equipo de Proyectos Consultora DVV	Gerente de Proyecto y Equipo de Proyectos Consultora DVV y cliente Dainel Sport	Cliente Dainel Sport
Plan de gestión de tiempo	Definir cronograma del proyecto	Cronograma, actividades y recursos		X	X		X	X		Documento plan de tiempo	Videoconferencia Skype - Documento en físico - correo electrónico	Inmediata	5 días	Gerente de Proyecto y Equipo de Proyectos Consultora DVV	Gerente de Proyecto Consultora DVV	Cliente Dainel Sport
Plan de gestión de costos	Definir costo del proyecto	Costos y presupuesto del proyecto	X	X	X		X	X		Documento plan de costos	Reunión Formal- Presentación Power Point - Documento en físico	Inmediata	5 días	Gerente de Proyecto y Equipo de Proyectos Consultora DVV	Gerente de Proyecto y Equipo de Proyectos Consultora DVV y cliente Dainel Sport	Cliente Dainel Sport
Plan de gestión de calidad	Definir la calidad del proyecto	Criterios y métricas de calidad		X	X					Documento plan de calidad	Correo electrónico y documento en físico	Inmediata	NA	Gerente de Proyecto y Equipo de Proyectos Consultora DVV	Gerente de Proyecto Consultora DVV	Cliente Dainel Sport
Plan de gestión de recursos humanos	Definir el equipo humano del proyecto	Roles y responsabilidades del recurso humano del proyecto		X	X		X	X		Documento plan de recursos humanos	Correo electrónico y documento en físico	Inmediata	NA	Gerente de Proyecto y Equipo de Proyectos Consultora DVV	Gerente de Proyecto Consultora DVV	Cliente Dainel Sport
Plan de gestión de las comunicaciones	Definir comunicaciones del proyecto	Que, cómo, a quién se le realizarán comunicaciones del proyecto		X	X		X	X		Documento plan de las comunicaciones	Correo electrónico y documento en físico	Inmediata	NA	Gerente de Proyecto y Equipo de Proyectos Consultora DVV	Gerente de Proyecto Consultora DVV	Cliente Dainel Sport
Plan de gestión de interesados	Definir de la mejor manera todos los interesados del proyecto	Registro, expectativas y responsabilidades de todos los interesados del proyecto	X	X			X	X		Documento plan de interesados	Videoconferencia Skype - Documento en físico - correo electrónico	Inmediata	NA	Gerente de Proyecto y Equipo de Proyectos Consultora DVV	Gerente de Proyecto y Equipo de Proyectos Consultora DVV y cliente Dainel Sport	Cliente Dainel Sport Y Socios Familiares
Plan de gestión de riesgos	Definir los riesgos del proyecto	Identificación de los riesgos, junto con su análisis cuantitativo y cualitativo	X		X		X			Documento plan de riesgos	Reunión Formal- Presentación Power Point - Documento en físico	Inmediata	NA	Gerente de Proyecto y Equipo de Proyectos Consultora DVV	Gerente de Proyecto Consultora DVV	Cliente Dainel Sport
Plan de gestión de las adquisiciones	Definir las adquisiciones	Contratación y adquisiciones		X	X		X			Contratación y adquisiciones	Correo electrónico y documento en físico	Inmediata	NA	Gerente de Proyecto y Equipo de Proyectos Consultora DVV	Gerente de Proyecto Consultora DVV	Cliente Dainel Sport
Acta de Cierre	Finalizar las actividades	Informe de cierre	X	X	X			X		Informe de cierre	Reunión Formal- Presentación Power Point - Documento en físico	Inmediata	NA	Gerente de Proyecto y Equipo de Proyectos Consultora DVV	Gerente de Proyecto Consultora DVV	Cliente Dainel Sport

Figura 49. Matriz de comunicaciones 2

Fuente: construcción de los autores

11.6 Plan de interesados

La identificación de los interesados para el plan de mejora para la gestión administrativa y operacional de la empresa de calzado Dainel Sport, se ha hecho por medio de visitas de campo, entrevistas y encuestas.

La consultora DVV, el equipo de proyecto ha identificado a los interesados en las sesiones de trabajo (Visitas, las reuniones, las entrevistas y las encuestas) que se han venido adelantando con la empresa de Calzado Dainel Sport, de la siguiente manera:



Figura 50. Plan de interesados

Fuente: construcción de los autores

La identificación anteriormente realizada se hizo en interesados internos y externos, además de esto cada uno de los interesados identificados aportan al proyecto en cuanto a su labor, su decisión, su nivel de influencia; por este aspecto y de acuerdo al trabajo de campo realizado se puede concretar que estos serán beneficiados con el plan de mejora para la gestión administrativa y operacional de la empresa de Calzado Dainel Sport.

La consultora DVV ha identificado de esta manera los interesados durante el ciclo de vida del proyecto

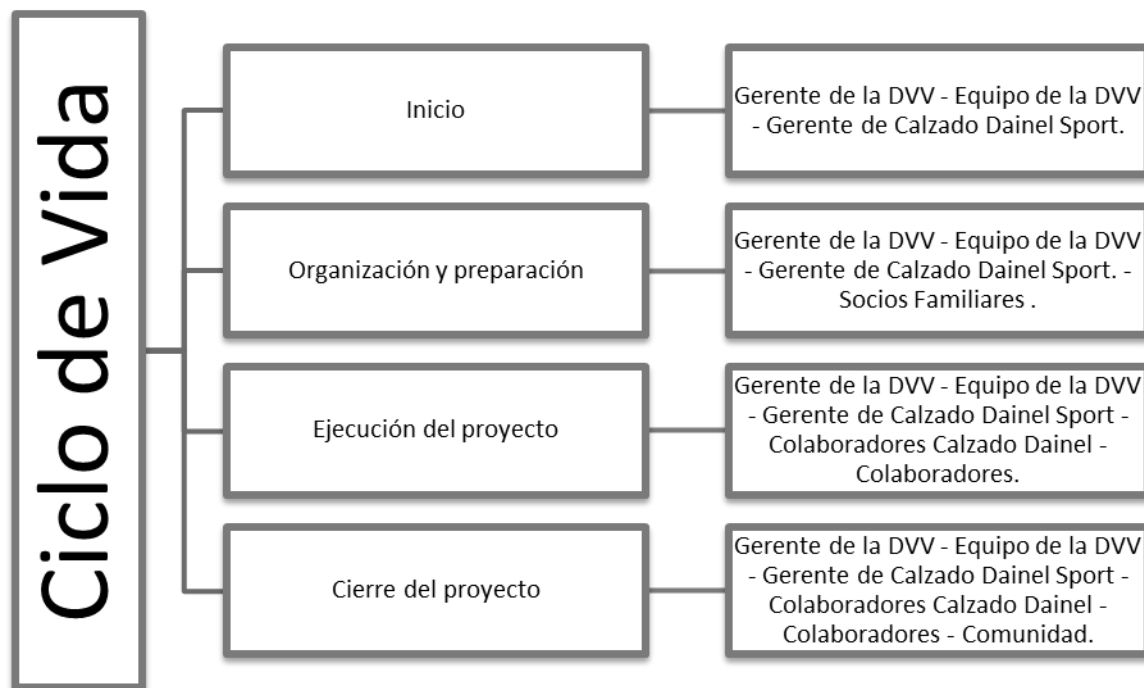


Figura 51. Ciclo de vida del proyecto

Fuente: construcción de los autores

11.6.1 Interesados clave

La consultora DVV pretende identificar los interesados clave por medio de la matriz de poder / interesados, puesto que es significativo para el proyecto conocer cuáles serán los interesados que

estarán en todo el ciclo de vida del mismo, con la intención de manejar una comunicación efectiva, satisfacer las expectativas, saber manejar los cambios y cumplir con lo deseado del proyecto. (Esto se verá reflejado en el análisis de los interesados).

La consultora DVV realizará una reunión con los interesados clave donde luego de esta se podrá determinar el registro de interesados; encontrando allí información pertinente de nivel de influencia, perspectivas, responsabilidad y nivel de decisión.

Tabla 49. Técnica Analítica

INTERESADO	DESCONOCEDOR	RETICENTE	PARTIDARIO	LÍDER
G.P				X
E.G.P				X
G.E				X
S.C			X	
C.E		X		
P.E	X			
CL	X			
CM	X			

Fuente: construcción de los autores

Realizando el análisis del cuadro anterior dentro del proyecto se destacan:

- 3 grupos de interesados los cuales desconocen el proyecto y sus impactos, sin embargo estos son interesados importantes y se deben de mantener comunicados y satisfechos dentro del proyecto.
- 3 Grupos de interesados los cuales son líderes en los proyectos, conocen cada uno de los aspectos positivos y negativos, y aseguran que el proyecto sea exitoso, con ellos se debe de tener una comunicación cercana, efectiva y clara.

- 1 Reticente el cual no acepta los cambios, conoce el proyecto y se debe de mantener satisfecho para que el proyecto mantenga su curso.
- El partidario apoya el cambio y es buen tomador de decisiones.

Con el análisis de las anteriores gráficas se puede evidenciar con claridad el aporte, el interés, la influencia que tienen cada uno de los interesados en el proyecto.

11.6.2 Registro de los interesados

(Ver Anexo B .Registro de los interesados)

11.6.3 Estrategias de los interesados

Ya que se cuenta con la identificación de los interesados y la información adecuada, las estrategias que se derivan para mitigar los obstáculos de los interesados hacia el proyecto son las siguientes:

- Comunicación entre todas las partes del proyecto y de acuerdo a la matriz de comunicación.
- Participación y colaboración en las actividades del proyecto, haciendo de esta manera que los interesados se sientan parte importante del proyecto.
- Mitigar los obstáculos que no permitan el curso normal del proyecto.

11.7 Plan de gestión de recursos humanos

11.7.1 Generalidades del Plan de Gestión de los Recursos Humanos

El plan de gestión de Recursos Humanos del proyecto es importante desarrollarlo puesto que se ve involucrado en cada una de las fases del mismo, y es en el cual se ve cómo se organiza y se dirige el equipo del proyecto.

Es de gran importancia garantizar los Recursos Humanos y cómo se gestionan, por tal motivo el éxito de contar con este plan es obtener un proyecto satisfactorio tanto para Dainel Sport como la consultora DVV.

Este plan incluye la adquisición de estos recursos y las habilidades que cada uno(a) de las personas debe contar para cumplir a cabalidad con los roles y las responsabilidades (RACI), además de esto las recompensas, las fuentes de conflicto, las técnicas de solución de conflicto, las evaluaciones de desempeño tanto a nivel individual como a nivel de equipo y del proyecto, el registro de polémicas, la estructura de desglose de la organización, la capacitación y la gestión de riesgos laborales.

La finalidad del plan es garantizar que los recursos sean utilizados de una manera efectiva, reflejándose esto durante todo el proyecto y en el presente documento.

Visión

Lograr reconocimiento mediante el plan de gestión de Recursos Humanos en asesorías respectivas a los planes de mejoramiento con el éxito del proyecto de la empresa Dainel Sport, cumpliendo a cabalidad con los requisitos de este, y orientándolo siempre hacia los objetivos del proyecto mediante un excelente direccionamiento del equipo del proyecto.

Requerimientos

Durante todo el proyecto se ve involucrado la gestión del plan de Recursos Humanos, por tal motivo los aspectos que permiten que este sea exitoso y demuestren la importancia de este plan son:

- Justificación en la adquisición del equipo de proyecto.
- Los procesos que se aplicarán durante el proyecto.
- Presupuesto para el Recurso Humanos del proyecto.
- La determinación del equipo de proyecto que hará parte de la planificación.
- Determinación de los Roles y Responsabilidades.
- Evaluación de desempeño a nivel personal y de equipo.
- Registro de polémicas.

Los anteriores aspectos son los que permiten la justificación de este plan.

Beneficios Esperados

Siendo claro para el proyecto que con el desarrollo de este plan se podrán obtener los siguientes beneficios:

- Coordinación del equipo de trabajo.
- Conocimiento de las responsabilidades de cada persona partícipe en el proyecto.
- La recompensa que tendrá el proyecto (Trabajo de calidad y sentido de pertenencia), si el

Recurso Humano es motivado.

- Mitigación de conflictos dentro del equipo del proyecto.
- Planificación en las distintas actividades a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
- Seguimiento y control preciso sobre cada una de las actividades.

Estrategia

El plan de gestión de los Recursos Humanos se va a desarrollar mediante el presente documento, con lineamientos que permitan al equipo seguir un conducto regular durante el ciclo de vida del proyecto. Además de esto con formatos como la Matriz de asignación de responsabilidades (RAM), el diagrama RACI, el registro de polémicas, formato de cumplimiento de horarios y formato de técnicas de resolución de conflicto.

Esto permite observar a grandes rasgos cómo será el plan de los Recursos Humanos y qué documento y formatos se tendrán al alcance para el desarrollo óptimo y efectivo de este plan.

11.7.2 Objetivo del Plan de Gestión de los Recursos Humanos

Gestionar de una manera adecuada los Recursos Humanos del proyecto, con el fin de obtener una excelente planificación y disponibilidad de los mismos durante todo el ciclo de vida del proyecto.

11.7.3 Alcance del Plan de Gestión de los Recursos Humanos

Desarrollar un plan de Gestión de Recursos Humanos para el proyecto plan de mejora para la gestión administrativa y operaciones de la empresa de Calzado Dainel Sport, en el cual se observe los roles, responsabilidades, habilidades, información de evaluación de desempeño, recompensas, técnicas para la resolución de conflictos y como es el trabajo en equipo; esto con el fin de obtener un proyecto exitoso.

ENTREGAS:

- Validación de la justificación por parte del Gerente de proyectos.

- Estudios previos y contratación de las personas que harán parte del equipo del proyecto.
- Registro presupuestal para cada una de las personas que harán parte del equipo del proyecto.

- Formatos de polémicas.
- Formatos de habilidades.
- Formato de resolución de conflictos.
- Asignación de roles y responsabilidades.

EXCLUSIONES:

Para el plan de gestión de Recursos Humanos no aplica ninguna exclusión de acuerdo al proyecto plan de mejora para la gestión administrativa y operacional de la empresa de calzado Dainel Sport.

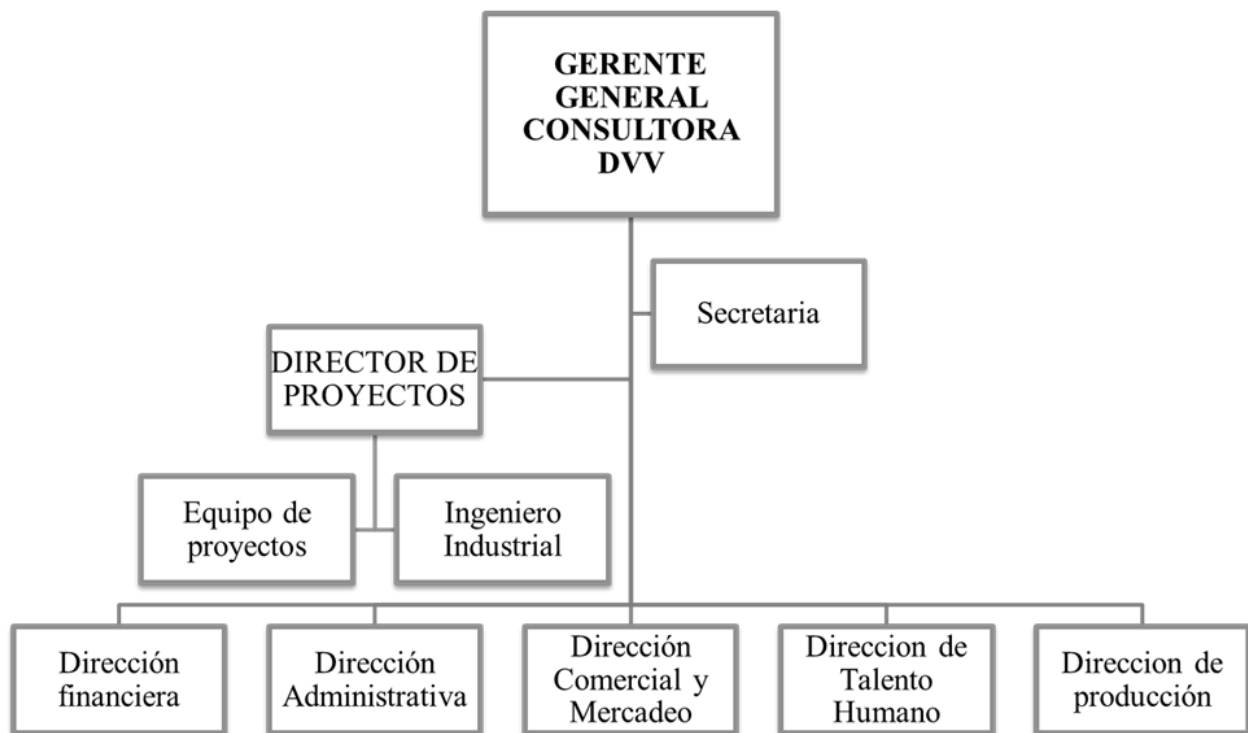


Figura 52. Organigrama Consultora DVV

Fuente: construcción de los autores

Se puede observar que el organigrama que se encuentra en la parte superior muestra la organización de la consultora DVV y el equipo de proyectos del plan de gestión de Recursos Humanos.

11.7.4 Roles y responsabilidades

Con el objetivo de que el proyecto cumpla con los requisitos de la empresa, se establecen los roles y responsabilidades:

Tabla 50. Roles y responsabilidades equipo

ROL	DESCRIPCIÓN				OBSERVACIONES
	PAPEL	AUTORIDAD	RESPONSABILIDADES	HABILIDADES	
Director del proyecto	En todas las fases del proyecto	Alta	<ul style="list-style-type: none"> * Dirigir el proyecto * Realizar control y seguimiento durante el proyecto * Selección de procesos adecuados del proyecto * Aprueba o rechaza las solicitudes de cambio * Integrar todos los componentes del proyecto * Dar inicio y cierre al proyecto * Organizar que tanto el proyecto como su equipo cumplan a cabalidad * Motivar a su equipo 	<ul style="list-style-type: none"> * Liderazgo * Desarrollo del Espíritu de Equipo * Motivación * Comunicación * Influencia * Toma de decisiones * Conocimientos políticos y culturales * Negociación * Conocimiento en herramientas y programas de gestión de proyectos 	
Equipo del proyecto	En todas las fases del proyecto	Alta	<ul style="list-style-type: none"> * Planificar el trabajo y las entregas de acuerdo a la WBS * Realizar el control del tiempo (Cronograma) de los packages Word y las distintas actividades * Identificación de Stakeholders * Ejecución del plan de trabajo * Cumplimiento de cada uno de los planes del proyecto * Ayudar al Gerente a la toma de decisiones en cada una de las fases del proyecto * Llevar a cabo acciones correctivas y mejoramiento continuo durante el proceso 	<ul style="list-style-type: none"> * Liderazgo * Desarrollo del Espíritu de Equipo * Motivación * Comunicación * Influencia * Toma de decisiones * Conocimientos políticos y culturales * Negociación * Conocimiento en herramientas y programas de gestión de proyectos 	El equipo del proyecto se encuentra conformado por 3 personas
Ingeniero Industrial	En todas las fases del proyecto	Media	<ul style="list-style-type: none"> * Asesorar en la construcción de la propuesta de mejoramiento para la empresa de calzado Dainel Sport * Apropiar las necesidades del cliente y con base en su experiencia propender por el mejor resultado posible de este proyecto * Asesorar en las diferentes áreas de trabajo del proyecto teniendo presente que es una empresa de fabricación y venta de zapatos. Estas áreas son direccionamiento estratégico, recursos humanos, mercadeo y ventas, financiero, compras, producción y seguridad industrial * Apoyar a la consultora en cada una de las solicitudes que ésta requiera. 	<ul style="list-style-type: none"> * Habilidad de resolver conflictos * Facilidad en la palabra * Capacidad de entender al cliente * Habilidades de negociación * Habilidades numéricas * Trabajo en equipo 	En asesor externo, Ingeniero Industrial elegido, será por tiempo y materiales

Fuente: construcción de los autores

11.7.5 Matriz RACI

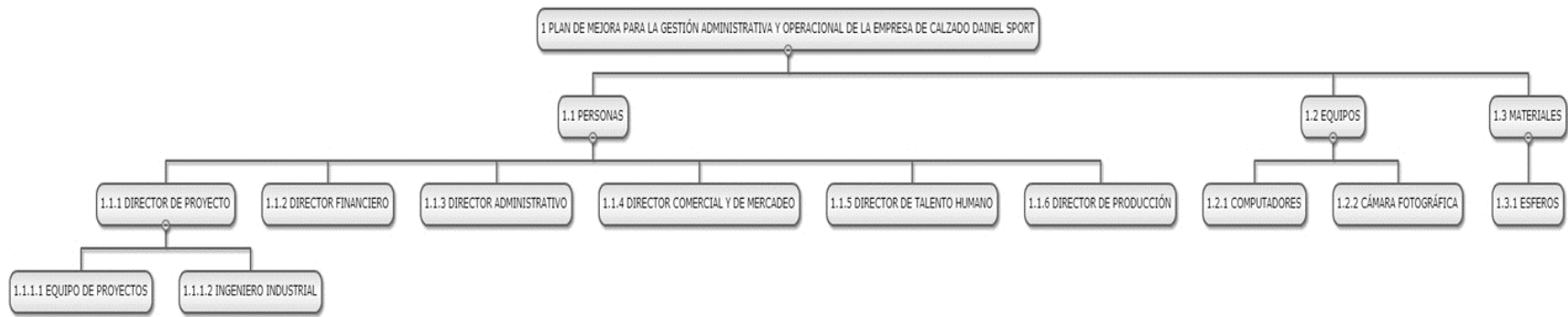
Se define la asignación de las responsabilidades de las actividades dentro del personal asignado para el proyecto, contando con la herramienta RACI, además de que se observa esta asignación también sirve para la ayuda en la comunicación.

Tabla 51. Matriz RACI

Actividades/ Responsable	Gerente General Consultora DVV	Director del proyecto	Equipo del proyecto	Ingeniero Industrial	Dirección Financiera	Dirección Admitiva.	Dirección Comercial y Mercadeo	Dirección de Talento Humano	Dirección de Producción
Inicio del proyecto	A	C	I	I	I	I	I	I	I
Diagnóstico	I	R	C	NA	I	I	I	I	I
Situación actual	I	A	R	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Investigación Metodología MMGO	I	A	R	C	I	I	I	I	I
Informes, Desarrollo y control de Cronograma	I	A	R	C	I	I	I	I	I
Informes, Desarrollo y control de Presupuestos	I	A	R	C	I	I	I	I	I
Informar el desempeño del Proyecto	I	A	R	C	I	I	I	I	I
Seguimiento y control del proyecto	I	A	R	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Plan de implementación (acciones)	I	A	R	R	C	C	C	C	C
Situación deseada (Propuesta)	C	A	R	R	R	R	R	R	R
Asesorías jurídicas	C	I	I	A	NA	NA	NA	I	NA
Procesos Administrativos	C	I	I	NA	R	A	NA	I	C
Comunicación, publicidad y mercadeo	C	I	I	NA	R	NA	A	NA	I
Planta de trabajo	C	I	I	NA	I	NA	I	A	I
Desarrollo potencial y competencias de los colaboradores	C	I	I	NA	I	NA	I	A	I
Motivación a los colaboradores	C	I	I	I	I	NA	I	A	I
Conocimiento de procesos y procedimiento	C	I	I	I	I	I	I	A	I
Cierre de proyecto	A	C	I	I	I	I	I	I	I
R. Responsable A. Aprobación C. Consultado I. Informado NA. No Aplica									

Fuente: construcción de los autores

11.7.6 Estructura de desglose de recursos humanos



www.wbsbox.com

Figura 53. Estructura de desglose de recursos

Fuente: construcción de los autores

11.7.7 Estrategia para el trabajo en equipo

La consultora DVV resalta que el trabajo en equipo es un plus que se debe tener para que los proyectos sean exitosos, por tal motivo para ellos es indispensable contar con la siguiente estrategia:

Que el equipo por medio de las matrices RACI, de roles, responsabilidades y habilidades conozcan su función dentro de la organización; llevando a cabo de esta manera una comunicación efectiva dentro de cada uno de los miembros del equipo, conjugando sus habilidades y diferentes conocimientos que aporten y ayuden a solucionar cualquier tipo de inconveniente que surja en el transcurso del proyecto, creando de esta manera un clima organizacional de confianza y seguridad.

Calendario de Recursos

La consultora DVV y de acuerdo al cronograma del sistema Project los miembros del equipo son equipos dedicados puesto que trabajan a tiempo completo y cuentan con el siguiente horario

Horarios

De Lunes a Jueves de 9:00 a 12M y 2:00pm a 5:00PM.

****Los días festivos no cuentan como jornada laboral.**

Desarrollo del equipo de trabajo

Capacitación

La consultora DVV desarrolla habilidades las cuales permiten ejecutar las actividades por medio de los conocimientos y actitudes, dándole calidad e importancia a los proyectos, puesto que esta permite mayor preparación, crecimiento y desarrollo de las personas dentro del proyecto ya sea en áreas especialistas, en trabajo en equipo y clima organizacional.

- Cursos dentro de la misma organización en actualización de conceptos referente a empresas de calzado y su funcionamiento.

- Invitación de entidades y personas reconocidas en el medio en el que se va a desarrollar el proyecto.
- Suscripción virtual a libros de interés personal que aporten al mejoramiento continuo tanto de la organización, como el trabajo en equipo y los proyectos a realizar.

Evaluación del desempeño

La consultora DVV conoce que el equipo de proyecto desempeña su actividad de acuerdo a las matrices mencionadas en el *No 2.2 Roles y responsabilidades*, pero sabe también que el proyecto del plan de mejora dependerá de este desempeño; por tal motivo se hace necesario calificar y evaluar el trabajo de cada uno de ellos por medio del siguiente formato:

CONSULTORA DVV		FORMATO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
Nombres y apellidos colaborador					
Nombres y apellidos evaluador					
FACTORES A EVALUAR		R	B	M.B	EXC
Conocimiento del trabajo					
Responsabilidad					
Puntualidad					
Deseo de superación					
Trabajo en equipo					
Innovación y creatividad					
Logros alcanzados					
Cuidado de su lugar e implementos de trabajo					
Respeto					
Áreas a mejorar					
Áreas de mejor desempeño					
Calificación total					
					1N-ED-F22
					Versión 1
					Vigencia: 15
					de agosto de
					2015
					1 de 1

Figura 54. Evaluación de desempeño

Fuente: construcción de los autores

Reconocimientos y recompensas

Es vital para la consultora DVV recompensar y reconocer a los miembros del equipo que cumplan y cuenten con un excelente desempeño dentro del proyecto del plan de mejora de la empresa de Calzado Dainel, puesto que ellos son el motor y la razón de que el proyecto sea exitoso y se cumpla con el alcance del mismo; por tal motivo la consultora cuenta con los siguientes:

- Días compensatorios.
- Estabilidad laboral.
- Aumento en los salarios.
- Estímulos en el ambiente de trabajo.
- Cursos, diplomados.

Registro de polémicas

La consultora DVV maneja el siguiente formato con el fin de gestionar los conflictos de una manera positiva.


CONSULTORA DVV		FORMATO SEGUIMIENTO SOLUCIÓN DE DIFICULTADES		
EQUIPO DE TRABAJO CONSULTORA DVV - GERENTE DE CALZADO DAINEL SPORT				
DIFICULTAD:				
TRATAMIENTO DE LA DIFICULTAD			FECHA INICIO SEGUIMIENTO	
CLIENTE:	DAINEL SPORT		FECHA FINAL SEGUIMIENTO (SOLUCIÓN)	
Equipo de Resolución de Problema				
Nombre		Cargo	Lluvia de ideas solución dificultad.	
DECISIÓN A LA SOLUCIÓN DE LA DIFICULTAD PRESENTADA:				
ELABORADO POR :				

Figura 55. Formato seguimiento solución de dificultades

Fuente: construcción de los autores

11.8 Plan de gestión de riesgos

La gestión de los riesgos en proyectos es un apoyo fundamental para los procesos que hacen parte del proyecto. Al identificar y analizar los posibles impactos y/o consecuencias que tengan estos riesgos en el desarrollo del mismo, se pueden establecer estrategias o cambios que conlleven a:

- Maximizar la probabilidad y consecuencias de eventos positivos.
- Minimizar la probabilidad y consecuencias de eventos perjudiciales.

A través de la gestión de riesgos se deben alcanzar los siguientes objetivos:

- Identificar cuáles son los riesgos, cuáles afectan al proyecto y cómo pueden manejarse dentro de cada una de las fases del proyecto.
- Establecer cuáles son las técnicas necesarias para identificar los riesgos.
- Desarrollar un análisis cualitativo de los riesgos y condiciones que pueden impactar, ordenándolas según sus efectos en los objetivos del proyecto.
- Realizar un análisis cuantitativo de riesgos, calculando la probabilidad, impacto y consecuencias en el programa y costos del proyecto.
- Definir como se realizará el control y monitoreo de todos los riesgos a través de todo el ciclo del proyecto.
- Definir un plan para el control, mitigación y los diferentes efectos que poseen los riesgos para que sea posible identificar las oportunidades y reducir las amenazas.
- Evaluar continuamente los riesgos en el proyecto, realizar lecciones aprendidas y sus posibles consecuencias en proyectos futuros.

11.8.1 Metodología

De acuerdo con el standard del PMBOK, la gestión de los riesgos en un proyecto se divide en los siguientes procesos: planificación de la gestión de los riesgos, identificación de los riesgos, análisis cualitativo de los riesgos, análisis cuantitativo de los riesgos, planificación de la respuesta a los riesgos, seguimiento y control de riesgos. De acuerdo con esto se desarrolla la siguiente tabla:

Tabla 52. Metodología de identificación de Riesgos.

PROCESO	DESCRIPCIÓN	HERRAMIENTAS	FUENTES
Planificación de gestión de riesgos	Elaborar el plan de gestión de riesgos	Material de Estudio Catedra de Riesgos PMBOK	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Empresa Equipo del proyecto.
Identificación de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de riesgos Documentar el riesgo con todas sus implicaciones 	Reunión Equipo de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Interesados del proyecto Gerente de proyecto Equipo del proyecto
Análisis cualitativo de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar la probabilidad de impacto Establecer importancia 	Matriz de probabilidad impacto	<ul style="list-style-type: none"> Gerente de proyecto Equipo del proyecto Gerente de Empresa
Análisis cuantitativo de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar de manera cuantitativa el impacto de los riesgos sobre el proyecto 	Evaluación de la probabilidad y consecuencia de la materialización de los riesgos identificados	<ul style="list-style-type: none"> Registro de proyectos anteriores y/o similares Gerente y Equipo de Proyecto
Planificación de respuesta de riesgos	Definir respuestas a los riesgos identificados	Utilizar la técnica Delphi para elaborar el plan de acción de cada uno de los riesgos	<ul style="list-style-type: none"> Gerente de proyecto Equipo del proyecto
Seguimiento y control de respuesta de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> Verificar la ocurrencia de riesgos. Supervisar y verificar la ejecución de respuestas Verificar la aparición de nuevos riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> Medición de desempeño. Reuniones periódicas con el equipo del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de proyecto Gerente de proyectos

Fuente: construcción de los autores

11.8.2 Roles y responsabilidades

Tabla 53. Roles y responsabilidades en la gestión de riesgos

ROL	RESPONSABILIDAD
Gerente de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el proceso de gestión de riesgos del proyecto para el proyecto. • Promover el proceso de gestión de riesgos para el proyecto. • Facilitar la comunicación abierta y honesta de riesgos dentro del equipo del proyecto. • Supervisar y hacer seguimiento a los riesgos durante el desarrollo de cada una de las etapas del proyecto. • Realizar los diferentes análisis (cualitativos y cuantitativos) correspondientes a los riesgos. • Realizar la planificación de la respuesta a los riesgos. • Verificar la ocurrencia de riesgos.
Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer parte de la definición del plan de gestión de riesgos. • Promover la realización y participación de los miembros de la empresa en los talleres de riesgos. • Recibir y socializar los diferentes informes correspondientes al seguimiento de riesgos
Equipo de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en todos los procesos correspondientes a la gestión de riesgos en el proyecto. • Hacer parte activa de los diferentes talleres sobre riesgos. • Realizar los diferentes informes o reportes correspondientes a todo el proceso de gestión de riesgos. • Hacer constante seguimiento a los riesgos del proyecto durante cada una de las etapas del proyecto. • Realizar los diferentes análisis (cualitativos y cuantitativos) correspondientes a los riesgos. • Realizar la planificación de la respuesta a los riesgos. • Verificar la ocurrencia de riesgos • Verificar la aparición de nuevos riesgos.
Empleados de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer parte activa de los diferentes talleres de riesgos. • Reportar acerca del estado de los riesgos y de la aparición de nuevos

Fuente: construcción de los autores

11.8.3 Lista de riesgos

Tabla 54. Lista de riesgos

Código Riesgo	Descripción del Riesgo
1	Resistencia al cambio
2	Falta de proveedores confiables
3	Crisis económica

Tabla 54 (continuación)

Código Riesgo	Descripción del Riesgo
4	Supuestos no válidos
5	Falta de apoyo de los empleados en el levantamiento de procesos
6	La capacidad financiera de la empresa fuerza a reducir el presupuesto del proyecto
7	Dificultad de comunicación entre el equipo del proyecto y el cliente
8	El cliente intenta controlar todo el proceso de desarrollo del proyecto, con lo que el progreso es más lento de lo esperado
9	Que los planes propuestos para el desarrollo del proyecto no sean aplicados por el cliente

Fuente: construcción de los autores

11.8.4 Categoría de riesgos

Tabla 55. Categoría de riesgos

Código Categoría	Categoría	Descripción y Alcance
C100	Gerenciamiento del Proyecto	Riesgos asociados con los procesos de Dirección del Proyecto que impactan la preservación la promesa de valor del proyecto.
C200	Contratación y Compras	Riesgos asociados a las gestiones de los procesos de contratación (contratos de construcción , ingeniería , consultoría) y los procesos de compras (incluyen las compras nacionales e internacionales de larga y corta entrega)
C300	Técnicos	Riesgos asociados a la definición técnica del proyecto, los estudios de ingeniería requeridos , incorporación de tecnologías (nuevas probadas, en prueba investigación y desarrollo, probadas por la organización en anteriores proyectos)
C400	Construcción	Riesgos asociados a la complejidad de la estrategia de construcción de plantas o activos del proyecto
C500	Puesta en Marcha	Riesgos asociados a la etapa de transición con el cierre de construcción y la puesta en operación e integración de la planta nueva con las plantas existentes en operación.
C600	Logística y Transporte	Riesgos asociados a la logística para colocar en planta equipos y materiales comprados en el exterior o nacionales de logística compleja.
C700	HS	Riesgos asociados con Seguridad Industrial y Salud Ocupacional

Tabla 55 (continuación)

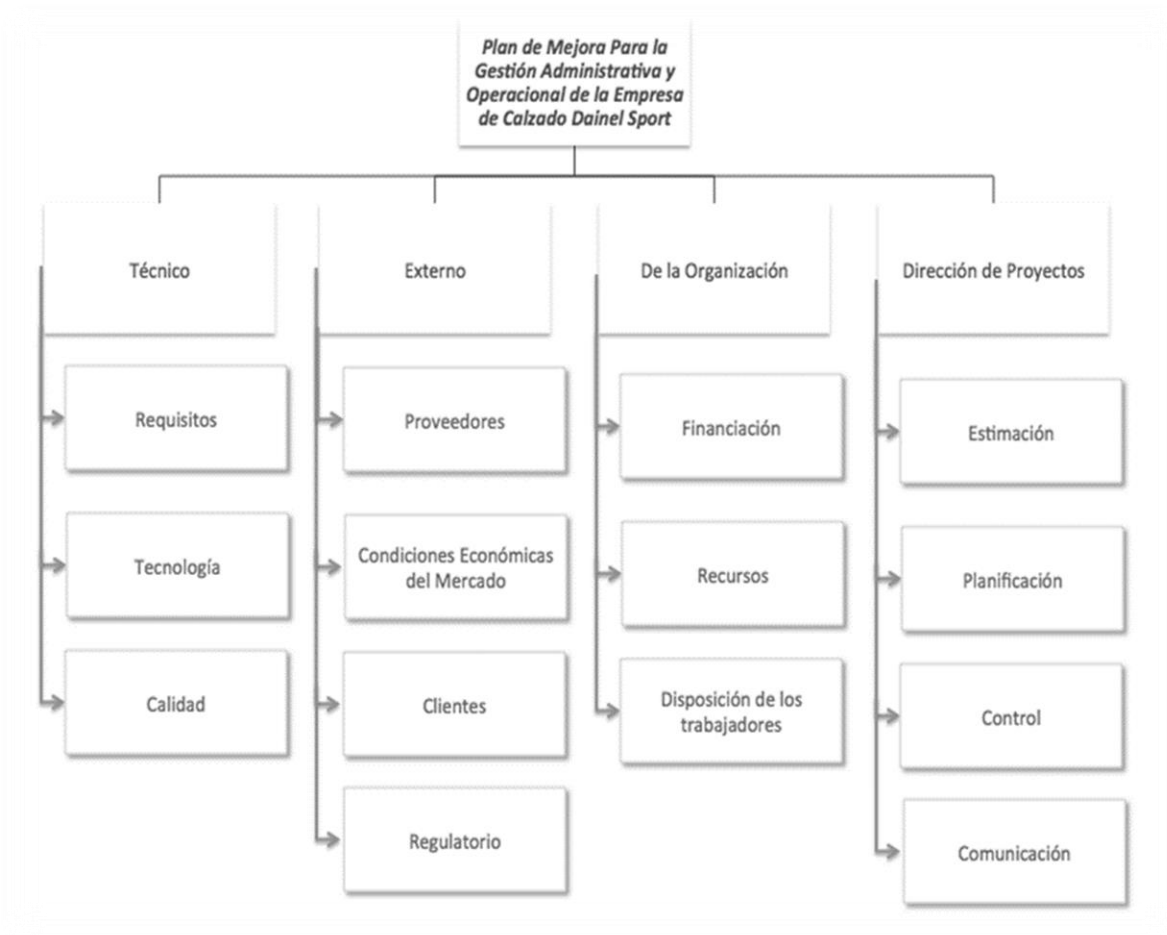
Código Categoría	Categoría	Descripción y Alcance
C800	Legislativo, normativo, contable y tributario.	Riesgos asociados al cumplimiento, la modificación y/o creación de leyes, decretos, resoluciones, acuerdos, normas y regulaciones
C900	Gestión Social	Riesgos relativos al relacionamiento con las comunidades del área de influencia del proyecto
C1000	Licenciamiento Ambiental	Riesgos relacionados con la calidad de estudios ambientales, gestión del licenciamiento y cumplimiento de los requerimientos de las licencias y permisos ambientales emitidos por las autoridades competentes.
C1100	Otros.	Riesgos no incluidos en ninguna de las categorías anteriores.

Fuente: construcción de los autores

11.8.5 Estructura de desglose de riesgos (RBS)

La identificación de los riesgos se realizó teniendo en cuenta la siguiente clasificación:

- Riesgos Técnicos.
- Riesgos Externos.
- Riesgos de la Organización.
- Riesgos en la Dirección de Proyectos.

**Figura 56. RBS**

Fuente: construcción de los autores

11.8.6 Análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos

La evaluación de los riesgos individuales utilizando el análisis cualitativo de riesgos, evalúa la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo y el efecto de cada riesgo individual en los objetivos del proyecto.

Para este proyecto se evaluará a través de la matriz de probabilidad de impacto, teniendo en cuenta la siguiente tabla de valoración de la probabilidad de ocurrencia que se tiene en cuenta para los riesgos identificados en el proyecto:

Tabla 56. Valoración de la probabilidad de ocurrencia

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		
Descripción	Calificación	Impacto
Insignificante	1	Nulo (N)
Bajo	2	Low (L)
Poco probable	3	Medio (M)
Alto	4	High (H)
Muy Alto	5	Very High (VH)

Fuente: construcción de los autores

De igual forma se realiza el proceso para la calificación del impacto del riesgo sobre el proyecto al momento de llegar a materializarse, tal como se describe en el siguiente cuadro:

Tabla 57. Impacto del riesgo al momento de materializarse

IMPACTO		
Descripción	Calificación	Impacto
Insignificante	0	Nulo (N)
Muy Bajo	1	Very Low (VL)
Bajo	2	Low (L)
Poco probable	3	Medio (M)
Alto	4	High (H)
Muy Alto	5	Very High (VH)

Fuente: construcción de los autores

Valoración De Probabilidad e Impacto Sobre Riesgos del Proyecto

En la siguiente tabla se indica la valoración obtenida para cada uno de los riesgos teniendo en cuenta su probabilidad de ocurrencia y el impacto sobre el proyecto. La valoración resultante se da de multiplicar el impacto por la probabilidad de ocurrencia.

Los siguientes son los rangos definidos para su clasificación:

- Riesgo Bajo: Cuando la valoración del riesgo se encuentra entre 1 y 6
- Riesgo Medio: Cuando la valoración del riesgo se encuentra entre 7 y 12
- Riesgo Alto: Cuando la valoración del riesgo se encuentra entre 13 y 18
- Riesgo Muy Alto: Cuando la valoración del riesgo es mayor a 19

Tabla 58. Valoración obtenida para cada uno de los riesgos

Cód. Riesgo	Descripción del Riesgo	Probabilidad de Ocurrencia	Impacto del Proyecto	Valoración del Riesgo
1	Resistencia al cambio	4	5	20
2	Falta de proveedores confiables	2	2	4
3	Crisis económica	3	4	12
4	Supuestos no válidos	4	3	12
5	Falta de apoyo de los empleados en el levantamiento de procesos	5	5	25
6	La capacidad financiera de la empresa fuerza a reducir el presupuesto del proyecto	4	4	16
7	Dificultad de comunicación entre el equipo del proyecto y el cliente	3	4	12
8	El cliente intenta controlar todo el proceso de desarrollo del proyecto, con lo que el progreso es más lento de lo esperado	2	4	8
9	Que los planes propuestos para el desarrollo del proyecto no sean aplicados por el cliente	4	3	12

Fuente: construcción de los autores

11.8.7 Matriz de riesgos del proyecto

De acuerdo con la información analizada en los puntos anteriores es posible construir la Matriz de Probabilidad Impacto para el proyecto.

11.8.8 Plan de respuesta para los riesgos

Teniendo en cuenta la información obtenida y los diferentes análisis realizados por la consultora DVV, a continuación se presentan los métodos y/o estrategias para el tratamiento de cada uno de los riesgos del proyecto:

Tabla 59. Plan de respuesta para los riesgos

Código Riesgo	Descripción del Riesgo	Val. Riesgo	Estado actual del Riesgo	Acción de tratamiento	Estado actual de la acción	Medio de Verificación de la Acción.	Responsable
1	Resistencia al cambio		Latente	Realización de Talleres de sensibilización haciendo énfasis en los beneficios de la aplicación de los cambios propuestos	Abierta	Seguimiento al cronograma de proyecto	Gerente y Equipo de Proyecto
2	Falta de proveedores confiables	Bajo	Latente	Aplicabilidad de cada uno de los pasos propuestos en el proceso de adquisiciones del PMBOK	Abierta	Reunión de Equipo de Proyecto	Gerente de la Empresa y Gerente de Proyecto
3	Crisis económica	Medio	Latente	Diseñar un informe gerencial en el que se evidencie el beneficio económico de colocar en marcha las acciones propuestas en plan de mejora integral	Abierta	Seguimiento a los Indicadores financieros de la empresa	Gerente de la Empresa
4	Supuestos no válidos	Medio	Latente	Realizar un seguimiento exhaustivo al cumplimiento de las actividades propuestas, para realizar los respectivos ajustes que se identifiquen durante la ejecución	Abierta	Seguimiento al cronograma de proyecto	Gerente y Equipo de Proyecto
5	Falta de apoyo de los empleados en el levantamiento de procesos		Latente	Definir en conjunto con la Gerencia de la empresa un plan de incentivos a los empleados que participen activamente en el relevamiento de la información	Abierta	Seguimiento al cronograma de proyecto	Gerente y Equipo de Proyecto
6	La capacidad financiera de la empresa fuerza a reducir el presupuesto del proyecto		Latente	Diseñar un informe gerencial en el que se evidencie el beneficio económico de colocar en marcha las acciones propuestas en plan de mejora integral	Abierta	Seguimiento a los Indicadores financieros de la empresa	Gerente de la Empresa y Gerente de Proyecto
7	Dificultad de comunicación entre el equipo del proyecto y el cliente	Medio	Latente	Aplicabilidad del plan de comunicaciones y matriz de comunicaciones establecidos para el desarrollo del proyecto	Abierta	Revisión del Plan de Comunicaciones	Gerente y Equipo de Proyecto

Tabla 59 (continuación)

Código Riesgo	Descripción del Riesgo	Val. Riesgo	Estado actual del Riesgo	Acción de tratamiento	Estado actual de la acción	Medio de Verificación de la Acción.	Responsable
8	El cliente intenta controlar todo el proceso de desarrollo del proyecto, con lo que el progreso es más lento de lo esperado	Medio	Latente	Establecer el método y los tiempos de participación entre el Gerente del Proyecto y la Gerencia de la empresa que deben ser aplicados durante cada una de las etapas del proyecto	Abierta	Seguimiento al cronograma de proyecto	Gerente y Equipo de Proyecto
9	Que los planes propuestos para el desarrollo del proyecto no sean aplicados por el cliente	Medio	Latente	Diseñar un informe gerencial en el que se evidencie el beneficio económico de colocar en marcha las acciones propuestas en plan de mejora integral	Abierta	Revisión del Plan de Implementación del Proyecto	Gerente y Equipo de Proyecto

Fuente: construcción de los autores

11.9 Plan de gestión de las adquisiciones

Teniendo en cuenta que este proyecto es elaborado por la consultora DVV especialistas en asesoría empresarial, se cuenta con el personal idóneo para estos procesos, por lo cual las adquisiciones o contrataciones externas no son muchas; sin embargo se considera importante contratar un asesor externo (Ingeniero Industrial) y el servicio de una empresa de impresión digital para la elaboración de los documentos entregables y el documento final.

11.9.1 Definición de las adquisiciones – Statement of Work (SOW)

Las adquisiciones del proyecto son dos y están contempladas bajo las siguientes especificaciones:

1. **INGENIERO INDUSTRIAL:** Durante las diferentes etapas del proyecto, desde su inicio hasta el cierre, la consultora DVV necesitará de un Ingeniero Industrial que será un asesor externo, que acompañará y brindará de manera experta puntos de vista con respecto a las mejores prácticas para la empresa de calzado cliente Dainel Sport. Sus responsabilidades serán las siguientes:

- Asesorar en la construcción de la propuesta de mejoramiento para la empresa de calzado Dainel Sport.
- Apropiar las necesidades del cliente y con base en su experiencia, propender por el mejor resultado posible de este proyecto.
- Asesorar en las diferentes áreas de trabajo del proyecto, teniendo presente que es una empresa de fabricación y venta de zapatos. Estas áreas son direccionamiento estratégico, recursos

humanos, mercadeo y ventas, financiero, compras, producción y seguridad industrial.

- Apoyar a la consultora en cada una de las solicitudes que ésta solicite.

PERFIL DEL ASESOR EXTERNO INGENIERO INDUSTRIAL REQUERIDO:

- Profesional en Ingeniería Industrial.
- Especialización en ingeniería de operaciones en manufactura, o MBA.
- Con 5 años de experiencia certificada en procesos de desarrollo de proyectos, asesoría en empresas dedicadas a la producción y venta de productos.

• Capacidades y habilidades: Habilidad de resolver conflictos, facilidad en la palabra, capacidad de entender al cliente, habilidades de negociación, habilidades numéricas, trabajo en equipo.

- Idiomas: No requerido, sin embargo inglés básico sería un plus.
- Género: Hombre o mujer.
- Edad: Entre 30 y 36 años-
- Estado civil: Indistinto
- Nacionalidad: Colombiana

TIPO DE CONTRATO:

El contrato que se realizará entre la consultora DVV y el asesor externo Ingeniero Industrial elegido, será por tiempo y materiales, es decir la consultora le pagará por cada hora trabajada. Para este proyecto particularmente, la consultora DVV ha establecido la necesidad de un asesor externo, por un tiempo de 20 horas laborales, las cuales se distribuirán durante un año, y de acuerdo con cada una de las etapas del ciclo de vida del proyecto. Durante este tiempo se tendrán reuniones con el equipo de proyectos, para lo cual deberá disponer de tiempo y se le informará con 8 días de anticipación.

2. EMPRESA DE IMPRESIÓN DIGITAL: De acuerdo con los entregables del proyecto y con la presentación del documento final, en el cual se establece el plan de mejora para el proyecto, la consultora DVV requiere una empresa de impresión digital, con las siguientes características:

- Con mínimo 7 años de constitución legal y de experiencia en el servicio de impresiones de documentos formales a nivel empresarial.
- Capacidad para impresiones a color y en blanco y negro, con alta definición y calidad en las tintas.
- Con domicilio en la ciudad de Bogotá, Colombia, preferiblemente en el centro de la ciudad.
- Con resolución en las impresiones de doble lineatura. Por lo general 300 ppp (puntos por pulgada) es un valor correcto. Se debe tener en cuenta que la resolución depende del tamaño de la ampliación, si se amplía la imagen al 200%, la resolución debe de ser 600 ppp.
- Con servicio de quema de CD y rotulación.
- Calidad en el papel, con diferentes gramajes.
- Certificación de buenas prácticas ambientales, (reciclaje).
- Con un horario de lunes a viernes, de 7:00 am a 9:00 pm. Tener servicio los fines de semana y en horario extendido sería un plus.

TIPO DE CONTRATO:

El contrato que se realizará entre la consultora DVV y la empresa de impresión digital elegida, será por precio fijo, por lo cual se establece que el proveedor dará el precio real de la impresión de una página tanto a color y a blanco y negro.

Para este proyecto particularmente, la consultora DVV ha establecido la necesidad de imprimir alrededor de 6 documentos de más de 50 páginas, con gráficas, ilustraciones, tanto a color como a blanco y negro. Así mismo esta empresa será la encargada de imprimir las carteleras, folletos y demás formatos de publicidad para la campaña de sensibilización dentro de la empresa a trabajar en el proyecto.

11.9.2 Riesgos de las adquisiciones

En el siguiente cuadro se resumen los riesgos identificados en las adquisiciones, su causa, probabilidad de ocurrencia y las acciones de tratamiento respectivas en caso de que los mismos se materialicen. Para ver los riesgos del proyecto en general, por favor ver el plan de riesgos.

Tabla 60. Riesgos de las adquisiciones

Código Riesgo	Categoría	Fuente de identificación	Descripción del riesgo	Causa básica identificada	Probabilidad de ocurrencia	Impacto del proyecto	Valoración del riesgo	Valoración del riesgo	Estado actual del riesgo	Acción de tratamiento	Estado actual de la acción	Medio de verificación de la acción	Responsable
1	Ejecución y montaje	Demandas recibidas	Malas asesorías empresariales que puedan incurrir en demandas	Demandas o procesos en contra de la consultora debido a errores en asesorías empresariales	3	3	9	Media	Latente	Implementar la exigencia de una póliza de responsabilidad contractual, la cual cubra los daños o perjuicios causados por la mala asesoría	Abierta	Ejecución de las pólizas	Gerente de Proyecto
2	Ejecución y montaje	Filtración de documentos	Divulgación de información privilegiada de la empresa	Documentos privados o campañas publicitarias de la empresa que no están publicadas	2	2	4	Baja	Latente	Establecer contratos con cláusulas y multas por publicar información privada de la empresa	Abierta	Aplicación de las multas por incumplimiento	Gerente de la empresa y Gerente de Proyecto
3	Puesta en marcha y entrega	Documentos impresos errados	Errores de impresión que generen sobrecostos	Documentos impresos con errores de información o diferencias a lo solicitado	3	4	12	Media	Latente	Establecer un procedimiento de revisión en borrador a dos niveles de los documentos previa a la autorización de impresión final	Abierta	Aplicación del procedimiento de control a dos niveles	Gerente y Equipo de Proyecto

Fuente: construcción de los autores

11.9.3 Presupuesto para las adquisiciones

Tabla 61. Presupuesto para las adquisiciones

Nombre	Descripción	VALOR \$
Adquisición 1	Asesor externo ingeniero industrial: 20 horas con un valor de hasta \$150.000 por hora	3.000.000
Adquisición 2	Impresión digital: 6 documentos, aproximadamente de 50 a 100 páginas, entre color y blanco y negro.	700.000
Costo proyecto	Las demás actividades del proyecto como investigación, asesoría y acompañamiento.	32.680.000
TOTAL	PROYECTO	36.380.000

Fuente: construcción de los autores

El porcentaje de adquisiciones que tendrá el proyecto es de un 9.31 % dentro de la ejecución y costo total del proyecto.

11.9.4 Documento de las adquisiciones

CONSULTORA DVV			
REQUEST FOR INFORMATION RFI - ASESOR EXTERNO INGENIERO INDUSTRIAL			
VERSIÓN 01			
Información general			
Nombre del candidato			
Dirección			
Teléfono fijo			
Celular			
Género	Femenino		Masculino
Nacionalidad			
Estado Civil			
Perfil del candidato			
Profesión			
Universidad			
Año de grado			
Especialización			
Universidad			
Año de grado			
Idiomas			
Experiencia laboral			
Empresa			
Cargo			
Tiempo de trabajo dentro de la organización			
Nombre los proyectos en los que hizo parte			
Nombre las principales funciones realizadas allí			
Jefe directo			
Referencias			
Añada por favor las experiencias laborales necesarias para la certificación de 5 años de experiencia.			
Ha trabajado por contrato de tiempo y materiales		SI	NO
Por favor indique entre que rango se encuentra el valor por hora de sus servicios:			
\$50.000 - \$100.000			
\$101.000 - \$150.000			
\$151.000 - \$200.000			
Por favor adjuntar los siguientes documentos como anexos al RFI			
Fotocopia del diploma de grado como profesional universitario			
Fotocopia del acta de grado			
Fotocopia de cédula de ciudadanía ampliada en un 150%			
Fotocopia del diploma de grado de la especialización			
Certificaciones laborales de cada una de las experiencias que nombró			
2 referencias de jefes anteriores			
FIRMA CANDIDATO:			

Figura 57. RFI Asesor externo

Fuente: construcción de los autores

CONSULTORA DVV			
REQUEST FOR INFORMATION RFI - EMPRESA DE IMPRESIÓN DIGITAL			
VERSIÓN 01			
<u>Información general</u>			
Nombre de la empresa			
Dirección			
Teléfono fijo			
Celular			
NIT			
Representante legal			
Cargo del representante legal			
Persona de contacto			
Fecha de constitución de la empresa			
<u>Portafolio de servicios</u>			
Describa los productos que ofrece y que aplican a lo requerido			
Por favor indique la edad de las máquinas			
Cuántos empleados tiene la empresa			
Horario de atención			
Explique brevemente la política ambiental			
<u>Experiencia laboral</u>			
Empresa			
Cargo			
Tipo de proyecto			
Entregables (documentos impresos)			
Características de impresión			
Referencias			
<u>Añada por favor las experiencias laborales necesarias para la certificación de 7 años de experiencia.</u>			
Por favor indique entre que rango se encuentra el valor de las impresiones, por página, color o b/n:			
\$100 - \$200			
\$250 - \$350			
\$400 - 500			
<u>Indique por favor políticas de pago y logística de entrega</u>			
<u>Por favor adjuntar los siguientes documentos como anexos al RFI</u>			
Fotocopia de cámara y comercio			
RUT			
Fotocopia de cédula de ciudadanía del representante legal ampliada en un 150%			
Certificaciones laborales de cada una de las experiencias que nombró			
2 referencias comerciales			
FIRMA REPRESENTANTE LEGAL:			

Figura 58. RFI Empresa de impresión digital

Fuente: construcción de los autores

CONSULTORA DVV
REQUEST FOR PROPOSAL RFP
VERSIÓN 01 - ASESOR EXTERNO INGENIERO INDUSTRIAL
ANTECEDENTES DEL PROYECTO
La consultora DVV es una empresa que ofrece soluciones y asesorías empresariales para el mejoramiento integral de todo tipo de empresas. Estamos comprometidos con la calidad de los servicios ofrecidos y nos preocupamos por satisfacer a cabalidad las necesidades del cliente. Nuestros proyectos van encaminados hacia el mejoramiento continuo en las operaciones realizadas por nuestros clientes (empresarios), propendiendo por un desarrollo integral en sus empresas, permitiendo así el alcance de sus objetivos, la optimización de procesos, tiempos y costos, generando mayor rentabilidad en sus negocios y un ambiente organizacional exitoso. El proyecto en particular para el cual se necesita un asesor externo Ingeniero Industrial es el del "Plan de mejora para la gestión administrativa y operacional de la empresa Dainel Sport".
DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD
<p>1. Durante las diferentes etapas del proyecto, desde su inicio hasta el cierre, la consultora DVV necesitará de un asesor externo Ingeniero Industrial que se encargue de las siguientes responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Asesorar en la construcción de la propuesta de mejoramiento para la empresa de calzado Dainel Sport. * Apropiar las necesidades del cliente y con base en su experiencia, propender por el mejor resultado posible de este proyecto. * Asesorar en las diferentes áreas de trabajo del proyecto, teniendo presente que es una empresa de fabricación y venta de zapatos. Estas áreas son direccionamiento estratégico, recursos humanos, mercadeo y ventas, financiero, compras, producción y seguridad industrial. * Apoyar a la consultora en cada una de las solicitudes que ésta solicite.
REQUISITOS
<ul style="list-style-type: none"> · Profesional en Ingeniería Industrial. · Especialización en ingeniería de operaciones en manufactura, o MBA. · Con 5 años de experiencia certificada en procesos de desarrollo de proyectos, asesoría en empresas dedicadas a la producción y venta de productos. · Capacidades y habilidades: Habilidad de resolver conflictos, facilidad en la palabra, capacidad de entender al cliente, habilidades de negociación, habilidades numéricas, trabajo en equipo. · Idiomas: No requerido, sin embargo inglés básico sería un plus. · Género: Hombre o mujer. · Edad: Entre 30 y 36 años- · Estado civil: Indistinto · Nacionalidad: Colombiana
TIPO DE CONTRATO
El contrato que se realizará entre la consultora DVV y el asesor externo elegido, será por tiempo y materiales, es decir la consultora le pagará por cada hora trabajada.
Para este proyecto particularmente, la consultora DVV ha establecido la necesidad de un asesor externo, por un tiempo de 20 horas laborales, las cuales se distribuirán durante un año, y de acuerdo con cada una de las etapas del ciclo de vida del proyecto.
Durante este tiempo se tendrán reuniones con el equipo de proyectos, para lo cual deberá disponer de tiempo y se le informará con 8 días de anticipación.

<u>PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS</u>	
Las propuestas deberán ser entregadas en físico a la dirección calle 85 # 7 - 27 oficina principal de la CONSULTORA DVV, por correo certificado y en sobre de manila, dirigido al director del proyecto, Alberto García. Puede enviar la copia de esta propuesta al correo agarcia@consultoradvv.com .	
Las propuestas se recibirán hasta el 4 de marzo del año 2016, antes de las 5:00 pm. Cada una de las propuestas deberá contener el RFI completamente diligenciado y con los documentos soporte, solicitados al final del documento, Así mismo con lo solicitado en este documento.	
<u>PROPUESTA ECONÓMICA</u>	
Teniendo en cuenta el tipo de contrato, usted deberá especificar el costo de la hora por servicios de asesoría externa, establecer e indicar claramente los días que desde ya tenga agendados y en los cuales no podrá comprometerse con nuestro proyecto. Con respecto al valor de la asesoría, por favor indique la forma en que está acostumbrado a trabajar cuando con contratos por tiempo y materiales, facilidades de pago y así mismo indicar el valor agregado que nos ofrece para ser elegido.	
<u>EVALUACIÓN</u>	
Las propuestas serán evaluadas en un período de 5 días, para lo cual se tendrán en cuenta los siguientes criterios de selección:	
<u>Documentación completa y verificación de la información</u>	20%
<u>Reconocimiento en asesorías empresariales, en proyectos en los que presto un servicio</u>	15%
<u>Experiencia profesional (Trayectoria, 5 años o más de experiencia, capacidad de liderazgo, capacidad de planificación. Contar con deontología profesional, soluciones creativas e innovadoras).</u>	15%
<u>Estudios Realizados (Diplomados, especializaciones, que permitan mostrar un alto nivel de conocimiento en el área de producción y manejo empresarial)</u>	15%
<u>Referencias (Cantidad de clientes fidelizados, referencias personales)</u>	15%
<u>Precio (valor agregado en la propuesta)</u>	20%
TOTAL PUNTOS	100%
FIRMA CANDIDATO:	

Figura 59. RFP Asesor externo

Fuente: construcción de los autores

CONSULTORA DVV	
REQUEST FOR QUOTATION RFQ	
VERSIÓN 01 - EMPRESA DE IMPRESIÓN DIGITAL	
ANTECEDENTES DEL PROYECTO	
<p>La consultora DVV es una empresa que ofrece soluciones y asesorías empresariales para el mejoramiento integral de todo tipo de empresas. Estamos comprometidos con la calidad de los servicios ofrecidos y nos preocupamos por satisfacer a cabalidad las necesidades del cliente. Nuestros proyectos van encaminados hacia el mejoramiento continuo en las operaciones realizadas por nuestros clientes (empresarios), propendiendo por un desarrollo integral en sus empresas, permitiendo así el alcance de sus objetivos, la optimización de procesos, tiempos y costos, generando mayor rentabilidad en sus negocios y un ambiente organizacional exitoso.</p> <p>El proyecto en particular para el cual se necesita una empresa de impresión digital es el de "Plan de mejora para la gestión administrativa y operacional de la empresa de calzado Dainel Sport ubicada en Soacha".</p>	
DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Con mínimo 7 años de constitución legal y de experiencia en el servicio de impresiones de documentos formales a nivel empresarial. Capacidad para impresiones a color y en blanco y negro, con alta definición y calidad en las tintas. Con domicilio en la ciudad de Bogotá, Colombia, preferiblemente en el centro de la ciudad. <p>Con resolución en las impresiones de doble lineatura. Por lo general 300 ppp (puntos por pulgada) es un valor correcto. Se debe tener en cuenta que la resolución depende del tamaño de la ampliación, si se amplía la imagen al 200%, la resolución debe de ser 600 ppp.</p> <ul style="list-style-type: none"> Con servicio de quema de CD y rotulación. Calidad en el papel, con diferentes gramajes. Certificación de buenas prácticas ambientales, (reciclaje). Con un horario de lunes a viernes, de 7:00 am a 9:00 pm. Tener servicio los fines de semana y en horario extendido sería un plus. 	
TIPO DE CONTRATO	
<p>El contrato que se realizará entre la consultora DVV y la empresa de impresión digital elegida, será por precio fijo, por lo cual se establece que el proveedor dará el precio real de la impresión de una página tanto a color y a blanco y negro.</p> <p>Para este proyecto particularmente, la consultora DVV ha establecido la necesidad de imprimir alrededor de 6 documentos de más de 50 páginas, con gráficas, ilustraciones, tanto a color como a blanco y negro.</p>	
PRESENTACIÓN DE COTIZACIÓN	
<p>La cotización deberá ser enviada al correo agarcia@consultoradvv.com, antes del 4 de marzo del año 2016, antes de las 5:00 pm. Por favor enviar el RFI completamente diligenciado y los documentos soporte junto con la cotización. Enviar la cotización en formato propio de la empresa con membrete.</p>	
PROPUESTA ECONÓMICA	
Por favor especificar precio, logística de entrega y facilidades de pago.	
EVALUACIÓN	
Las propuestas serán evaluadas en un período de 2 días, para lo cual se tendrán en cuenta los siguientes criterios de selección:	
Documentación completa y verificación de la información	20%
Tecnología e Infraestructura (centro de distribución de impresión, edad de la maquinaria)	20%
Experiencia profesional (Trayectoria, 7 años o más de experiencia con empresas grandes)	15%
Trabajo - Venta - Postventa (Servicio al cliente, cumplimiento en los tiempos, calidad)	20%
Precio (valor agregado en la propuesta)	25%
TOTAL PUNTOS	100%
FIRMA REPRESENTANTE LEGAL:	

Figura 60. RFQ Empresa de impresión digital

Fuente: construcción de los autores

12. Conclusiones

Se realiza un diagnóstico que refleja la situación actual de la empresa Dainel Sport, teniendo en cuenta la información obtenida en las encuestas y entrevistas realizadas y durante la investigación de cada uno del técnico, mercadeo, administrativo, legal y financiero. De acuerdo con el diagnóstico y aplicando la metodología MMGO se ubica a la empresa Dainel Sport en el estadio 2. Para llevar a la empresa al estadio 3, se recomienda realizar capacitaciones mensuales para tratar temáticas de trabajo en equipo, trazabilidad en los procesos y planeación estratégica. Es importante comunicar constantemente estos conceptos a los empleados y así fortalecer su sentido de pertenencia, a través de carteleros visibles y también con concursos que incentiven de alguna manera, su conocimiento y la importancia de tener claro en qué empresa se encuentran.

A nivel de Direccionamiento estratégico se propone la creación de la bitácora de planeación para apoyar e impulsar las decisiones gerenciales; se propone una misión y una visión para la empresa Dainel Sport al igual que los valores corporativos y la política de calidad.

En cuanto a la Gestión humana se estructura un plan de gestión completo que incluye las actividades necesarias para llevar a cabo procesos dentro de la empresa como: reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación y seguimiento, compensación, bienestar y un programa completo de salud ocupacional.

A nivel de la gestión financiera se propone un plan de gestión que contempla variables de inversión, financiación informes e instrumentos que le permitirán a la empresa Dainel Sport tomar decisiones de tipo financiero para obtener mejores resultados y mayores ingresos en el proceso de producción y venta de calzado.

Se propone todo un plan de mercadeo incluyendo actividades de organización, planeación, investigación de mercados al igual que estrategias de producto, servicio, distribución y ventas que

hagan de Dainel Sport un actor importante y reconocido en el gremio del calzado.

En cuanto al proceso de producción se realizan propuestas de mejora en la organización de la planta, la documentación y divulgación del proceso de producción a través de flujogramas tanto general como detallado por cada una de las actividades que se desarrollan en la producción del calzado. De igual forma se establecen los tiempos y los estándares de producción necesarios para cubrir la demanda de los clientes y hacer efectivo el proceso productivo.

De acuerdo con la evaluación financiera y teniendo en cuenta los ingresos que tiene la empresa Dainel Sport los resultados del flujo de caja libre y el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN), se puede concluir que el proyecto de Plan de Mejora para la Gestión Administrativa y Operacional de la Empresa de Calzado Dainel Sport es viable en su implementación, en el plazo de un año y con los costos establecidos.

El costo del proyecto equivale a \$36.380.000 con lo cual se pagaría con la utilidad recibida en el primer trimestre, luego de la puesta en marcha del proyecto. Sin embargo se realiza la propuesta del pago del proyecto dividido en cuatro trimestres durante la ejecución del mismo quedando el flujo de caja por cada uno de los trimestres, pagando la totalidad del proyecto al finalizar el año, tiempo estimado de duración.

Bibliografía

1. La gran parte de la información aquí contenida es resultado de las entrevistas principalmente con el propietario, con sus colaboradores y algunos minoristas que permitieron el desarrollo de este trabajo.
2. Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM)
3. Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias (ACOPI)

Referencias

De Zuani Elio, R. (2003). *Introducció a la administració de Organitzacions*.

EAN, U. (2010). Bogotá.

República., B. d. (s.f.). *Banco de la República*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/inflacion-basica>

URBINA, G. B. (s.f.). *EVALUACION DE PROYECTOS*. MC GRAW HILL.

Anexos

Anexo A. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO (PROJECT CHARTER)

IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Nombre del proyecto: Plan de Mejora Para la Gestión Administrativa y Operacional de la Empresa de Calzado Dainel Sport, Ubicada En El Municipio De Soacha, Cundinamarca.

Fecha: 04 Mayo 2015

Promotor del Proyecto: Jairo Daza – Gerente de Dainel Sport

Gerente del Proyecto: Alberto García

PROPÓSITO O JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Este proyecto nace gracias al interés manifestado por Dainel Sport, ya que al ser una microempresa, tiene todo lo necesario para ser parte del mercado de los zapatos, el cual es cada vez más competitivo, ya que encaja perfectamente en la categoría de productos de primera necesidad, y cuenta con una demanda potencial, para lo cual si se quiere ofertar y abrir mercados en medio de tanta competencia, es necesario construir procesos dentro de la gestión administrativa y operacional de la empresa.

El proyecto pretende realizar las etapas necesarias para elaborar y entregar a Dainel Sport el diseño de un plan de mejora para la gestión administrativa y operacional de su empresa, que le permita mediante buenas prácticas existentes y mediante la organización y consolidación de procesos, lograr incrementar sus márgenes de rentabilidad y competitividad, consolidándose como líder en la producción y venta de zapatos en su sector, con amplias oportunidades de expansión en el mercado.

Existiendo la necesidad de realizar un plan de mejora en la gestión administrativa y operacional de la empresa Dainel Sport, en este documento se detalla la forma en que se propone identificar y solucionar de la mejor manera la problemática encontrada. Gracias a la utilización del sistema del marco lógico, a encuestas y entrevistas y a las especificaciones dictadas por el modelo de modernización para la gestión de las organizaciones MMGO, se logra establecer un diagnóstico actual, en el cual se destacan las áreas a intervenir y en las cuales se ve la necesidad de proponer acciones de mejora.

OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar un plan de mejora en la gestión administrativa y operacional de la empresa de Calzado Dainel Sport ubicada en el municipio de Soacha, Cundinamarca, en un plazo de 1 año, de acuerdo con el presupuesto planeado, lo que permita mejorar su eficiencia y eficacia en los diferentes procesos administrativos y operacionales.

Objetivos Específicos

Pre proyecto

- Realizar una investigación adecuada, con el fin de determinar la principal problemática y las áreas a trabajar, utilizando herramientas como la metodología MMGO, las entrevistas y encuestas, el análisis de la competencia y algunos casos de éxito.
- Establecer un diagnóstico, en el cual por cada área (direccionamiento estratégico, recursos humanos, mercadeo y ventas, financiera, compras, producción y seguridad industrial), se pueda describir la situación actual de la empresa.

Proyecto

- Diseñar un modelo futuro propuesto, en el cual se destaquen las acciones de mejora o planes propuestos para cambiar la situación actual de la empresa a una situación deseada.
- Especificar un plan de implementación, en el cual se muestre el análisis de brechas indicando lo que se necesita para pasar de una situación actual a una situación deseada.
- Elaborar los planes de gestión de proyectos, correspondientes al plan de gestión del alcance, plan de gestión del tiempo, plan de gestión de costo, plan de gestión de la calidad, plan de gestión de los recursos humanos, plan de gestión de las comunicaciones, plan de gestión de los interesados, plan de gestión de riesgos y plan de gestión de las adquisiciones.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE ALTO NIVEL O REQUISITOS DEL PRODUCTO DEL PROYECTO

En el proyecto se realizarán los siguientes entregables:

- Investigación preliminar
- Diagnóstico industrial.
- Modelo futuro propuesto
- Plan de Implementación
- Gerencia de Proyecto

A continuación se detalla cada uno de ellos:

1.1 Investigación Preliminar

Con la utilización de la metodología MMGO, revisión de casos de éxito de empresas del mismo sector, entrevistas y encuestas y el análisis de las mismas.

1.2 Diagnóstico Industrial

Comprende la realización de un diagnóstico de los procesos principales de la empresa (Direccionamiento estratégico, Recursos Humanos, Compras y Ventas, Finanzas, Producción y Seguridad Industrial) con la realización de un informe final de diagnóstico.

1.3 Modelo Futuro Propuesto

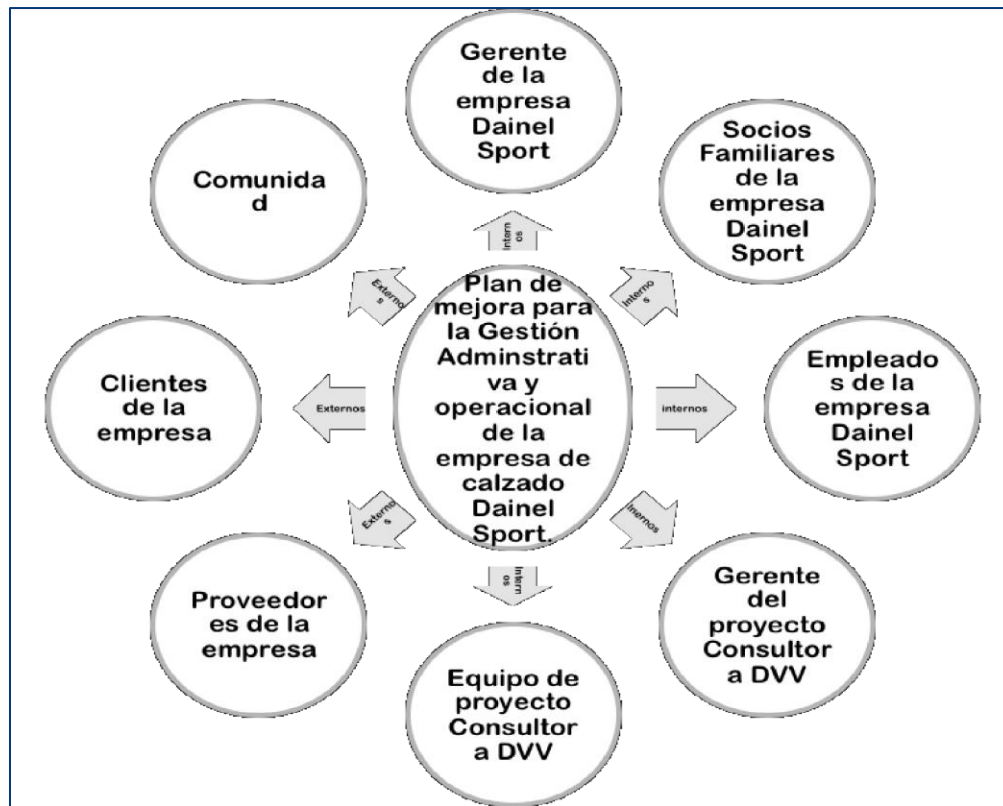
Comprende entonces la propuesta de modelo para aplicar a cada uno de los procesos, anteriormente mencionados, con un informe de plan de mejoramiento.

1.4 Plan de Implementación

Pasos para llevar a cabo la correcta implementación del plan de mejora propuesto.

1.5 Gerencia de Proyecto

Contiene la elaboración y desarrollo de los planes de integración, alcance, tiempo y costo, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados.

INTERESADOS DEL PROYECTO O STAKEHOLDERS**FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL PROYECTO**

Concepto	Objetivos	Criterios de éxito del objetivo	Factores críticos
1. Alcance	Cumplir con cada uno de los entregables del proyecto	100% de los entregables realizados	Incumplimiento de alguno de los miembros del proyecto en algún entregable
2. Tiempo	Cumplir con el cronograma propuesto	100% de las actividades del cronograma ejecutadas en los tiempos	Correcta definición de las fechas del cronograma. Sobreasignación de los recursos
3. Costo	Cumplir con el presupuesto establecido para el proyecto por \$36.380.000	Presupuesto ejecutado al 100% sin sobrecostos	Continuo seguimiento y control al presupuesto

CRONOGRAMA DE HITOS

NOMBRE DE LA TAREA	COMIENZO	DESCRIPCIÓN
INICIO	4/05/15	Corresponde al inicio formal del proyecto
PRE-PROYECTO		
INVESTIGACIÓN	4/05/15	
Definición de las áreas a trabajar	4/05/15	En esta se definen las principales áreas de la empresa que serán evaluadas para realizar la propuesta de mejora
Aplicación de instrumentos (entrevistas y encuestas)	14/09/15	Recolección de la información principal para relevar la información necesaria para el diagnóstico de la empresa y sus procesos
Entrega informe análisis situación actual	9/04/16	Primer informe de la situación actual de la empresa en general, insumo principal para identificar acciones de mejora
DIAGNÓSTICO INDUSTRIAL	4/05/15	
Entrega informe diagnóstico industrial	19/05/15	Informe de la situación detallada de cada una de las áreas de la empresa seleccionadas para el plan de mejora integral
MODELO FUTURO PROPUESTO	4/05/15	
Realización y entrega del informe	5/05/15	Informe que contiene las mejoras planteadas a cada uno de los procesos de la empresa que fueron analizados
HITO DE APROBACIÓN DEL MODELO		
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	28/04/16	
Entrega de Planes de acción	28/04/16	Informe que contiene las mejoras planteadas a cada uno de los procesos de la empresa que fueron analizados
GERENCIA DEL PROYECTO	7/11/15	

RIESGOS DE ALTO NIVEL

Los riesgos considerados en este proyecto son los siguientes:

Categ.	Fuente de identificación	Descripción del Riesgo	Controles existentes
Puesta en marcha y entrega.	Con la implementación de nuevos procesos y procedimientos	Resistencia al cambio	Sensibilización al cambio
Compras y Contratación	Proceso de compra de materiales	Falta de proveedores confiables	Contratos
Ejecución y Montaje	Situación actual del país	Crisis económica	Estados financieros de la empresa
Gerenciamiento del Proyecto.	Ejecución del proyecto	Supuestos no válidos	Seguimiento del cronograma
Gerenciamiento del Proyecto.	Entrevistas con empleados	Falta de apoyo de los empleados en el levantamiento de procesos	Reuniones de seguimiento
Otros.	Ejecución del presupuesto	La capacidad financiera de la empresa fuerza a reducir el presupuesto del proyecto	Seguimiento del presupuesto
Gerenciamiento del Proyecto.	Errores de Comunicación	Dificultad de comunicación entre el equipo del proyecto y el cliente	Plan de Comunicaciones
Gerenciamiento del Proyecto.	Ejecución del proyecto	El cliente intenta controlar todo el proceso de desarrollo del proyecto, con lo que el progreso es mas lento de lo esperado	Seguimiento del cronograma
Puesta en marcha y entrega.	Puesta en marcha del proyecto	Que los planes propuestos para el desarrollo del proyecto no sean aplicados por el cliente	Lecciones aprendidas

PRESUPUESTO RESUMEN

ACTIVIDADES DEL PROYECTO	VALOR
Fase de Investigación	\$ 2.000.000
Diagnóstico Industrial	\$ 4.000.000
Modelo Futuro Propuesto	\$ 6.000.000
Plan de Implementación	\$ 12.000.000
Gerencia de Proyecto	\$ 4.000.000
Contratación Ingeniero Industrial	\$ 3.000.000
Contratación empresa de impresión	\$ 700.000
Gastos Indirectos del proyecto	\$ 4.680.000
VALOR DEL PROYECTO	\$ 36.380.000

RESTRICCIONES DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL PROYECTO

- La no revisión de los avances del proyecto.
- La aceptación de los entregables y desarrollo de las fases del proyecto.

RESPONSABLES, FUNCIONES Y OBLIGACIONES

ROL	DESCRIPCIÓN				OBSERVACIONES
	PAPEL	AUTORIDAD	RESPONSABILIDADES	HABILIDADES	
Director del proyecto	En todas las fases del proyecto	Alta	* Dirigir el proyecto. * Realizar control y seguimiento durante el proyecto. * Selección de procesos adecuados del proyecto. * Aprueba o rechaza las solicitudes de cambio. * Integrar todos los componentes del proyecto. * Dar inicio y cierre a el proyecto. * Organizar que tanto el proyecto como su equipo cumplan a cabalidad. * Motivar a su equipo.	* Liderazgo * Desarrollo del Espíritu de Equipo * Motivación * Comunicación * Influencia * Toma de decisiones * Conocimientos políticos y culturales * Negociación. * Conocimientos en herramientas y programas de gestión de proyectos.	
Equipo del proyecto	En todas las fases del proyecto	Alta	* Planificar el trabajo y las entregas de acuerdo a la WBS. * Realizar el control del tiempo (Cronograma) de los packages word y las distintas actividades. * Identificación de Stakeholders. * Identificación de riesgos. * Ejecución del plan de trabajo. * Cumplimiento de cada uno de los planes del proyecto. * Ayudar al Gerente a la toma de decisiones en cada una de las fases del proyecto. * Llevar a cabo acciones correctivas y mejoramiento continuo durante el proceso.	* Liderazgo * Desarrollo del Espíritu de Equipo * Motivación * Comunicación * Influencia * Toma de decisiones * Conocimientos políticos y culturales * Negociación * Conocimientos en herramientas y programas de gestión de proyectos.	El equipo del proyecto se encuentra conformado por 3 personas.
Ingeniero Industrial	En todas las fases del proyecto, cuando sea requerido	Media	* Asesorar en la construcción de la propuesta de mejoramiento para la empresa de calzado Dainel Sport. * Apropiar las necesidades del cliente y con base en su experiencia, propender por el mejor resultado posible de este proyecto. * Asesorar en las diferentes áreas de trabajo del proyecto, teniendo presente que es una empresa de fabricación y venta de zapatos. Estas áreas son direccionamiento estratégico, recursos humanos, mercadeo y ventas, financiero, compras, producción y seguridad industrial. * Apoyar a la consultora en cada una de las solicitudes que ésta solicite.	* Habilidad de resolver conflictos. * Facilidad en la palabra. * Capacidad de entender al cliente. * Habilidades de negociación. * Habilidades numéricas. * Trabajo en equipo.	El asesor externo Ingeniero Industrial elegido, será por tiempo y materiales
*** De acuerdo a la guía del mpbok las habilidades allí escritas son las que debe de contener las personas que pertenecen a un equipo de proyectos. (habilidades Interpersonales)					

Firmas de aprobación del Acta de Constitución**Patrocinador del Proyecto****Gerente del Proyecto**

Anexo B. MATRIZ DE INTERESADOS

CÓDIGO	NOMBRE	CARGO	IDENTIFICACIÓN		INFORMACIÓN DEL CONTACTO			ROL	NIVEL DE INFLUENCIA			PERSPECTIVA	RESPONSABILIDAD	NIVEL DE DECISIÓN			PREOCUPACIONES	ESTRATEGIAS
			INTERNO	EXTERNO	DIRECCIÓN	TELEFONO	CORREO		ALTO	MEDIO	BAJO			ALTA	MEDIA	BAJA		
G.P	Alberto Garcia	Gerente del proyecto	X		Calle 85 # 7 – 27 (Oficina principal)	7423344 EXT 5191	agarcia@consultadvv.com	LIDER	X			Que el proyecto se cumpla en los tiempos estimados , cumpla con el cronograma y la EDT , presupuesto . Que el cliente se sienta satisfecho con el proyecto.	Definir , Planificar , controlar y seguir , aprobación del proyecto	X			Los cambios en la definición del proyecto , objetivos , alcance , incorrecta comunicación , desacuerdos en el transcurso el proyecto.	Ser competitivos n el desarrollo de este plan de mejoramiento , destacandose ante las demas consultoras.
E.G.P	Loreydy Daza	Equipo de proyectos Consultora DVV	X		Calle 85 # 7 – 27 (Oficina principal)	7423344 EXT 5192	ldaza@consultadvv.com	LIDER	X			Que el proyecto se cumpla en cada una de las etapas , y se pueda colaborar al cliente en cada una de las cosas que se necesitan . Que el cliente se sienta satisfecho con el proyecto.	Establecer las tareas del proyecto Colaborar al G.P en todo lo relacionado con el proyecto. Conocer todo lo del proyecto ,procesos administrativos y operativos. Trabajo de campo(evidencias)	X			Los cambios en la definición del proyecto , objetivos , alcance , incorrecta comunicación , desacuerdos en el transcurso el proyecto.	Desempeñar efectivamente los objetivos y el proyecto de mejora para Dainel Sport , usando los procesos y procedimientos correspondientes
	Maria Isabel Varon		X		Calle 85 # 7 – 27 (Oficina principal)	7423344 EXT 5193	mvaron@consultadvv.com	LIDER	X					X				
	Fernando Varon		X		Calle 85 # 7 – 27 (Oficina principal)	7423344 EXT 5194	fvaron@consultadvv.com	LIDER	X					X				
G.E	Jairo Fidel Daza	Gerente Empresa Dainel Sport	X		Dg 38 b # 8 d - 20 (fábrica)	571 - 7794248	Jairo.daza@hotmail.com	LIDER / PROPIETARIO	X			Que el plan de mejoramiento integral se implemente y se aumente la productividad y rentabilidad de la empresa.	Liderar cada proceso y procedimiento de la empresa, estar en completo conocimiento de cada uno del avance del proyecto , conocer cada fase , liderar , comunicar , planificar,	X			Que no se pueda llevar a cabo el proyecto , que no se cuente con el presupuesto estimado , que no se cumplan los tiempos , que despues de la implementacion del plan de mejora no aumente la rentabilidad.	Mantener los recursos de una manera eficiente ,optimizar los tiempos eficazmente , y ser iflexibles a los cambios.
S.C	Maria Caballero Sandra Daza	Socios Familiares de la empresa	X		Dg 38 b # 8 d - 20 (fábrica)	571 - 779 4248	Dainelsport2@gmail.com Dainelsport3@gmail.com	PARTIDARIOS / Dueños y han aportado capital para el desarrollo de la empresa./DIREC TIVO		X		Que el plan de mejoramiento integral se implemente y se aumente la productividad y rentabilidad de la empresa.	Apoyar al G.E en cada proceso y procedimiento de la empresa, estar en completo conocimiento de cada uno del avance del proyecto y de la empresa.	X			Que no se pueda llevar a cabo el proyecto , que no se cuente con el presupuesto estimado , que no se cumplan los tiempos.	Colaborar en mantener los recursos de una manera eficiente ,optimizar los tiempos eficazmente , y ser iflexibles a los cambios , apoyar al seguimiento de las etapas mietas el proyecto se lleve a cabo.
C.E	Jorge Buitrago Mercedes Casallas Sergio Casas Milena Arias Oscar	Colaboradores de la empresa	X		Dg 38 b # 8 d - 20 (fábrica)	311 328 7642 316 470 25 89 315 820 69 54 N/A 304 356 9742	Dainelsport4@gmail.com Dainelsport5@gmail.com Dainelsport6@gmail.com	RETICENTES / OPERATIVOS		X		Generar un clima organizacional armonico , optimizar tiempos , optimizacion de recursos y mayor productividad.	Cumplir con los tiempos , el producto y tener un clima organizacional armonico, ademas de esto apoyar y colaborar en el proyecto.			X	Que no se optimicen los tiempos , que los insumos no mejoren , y que el clima organizacional no cambie	Colaborar en las etapas que sean requeridos del proyecto , realizar de una mejor manera su trabajo , ser comprometido con la empresa y cumplir con los requisitos exigidos por el cliente
P.E	Somos Suelas Alcapiel H.rios Peleteria la Union Entre otros	Proveedores para la empresa de calzado Dainel Sport		X	56 Sur., Cra. 24a #18 Cra. 24 #17-48 S 65 Sur, Carrera 24D #18 Carrera 24F # 19 23 Sur	2390907 3662874 3613593 N/A	2390907 3662874 3613593 N/A	DESCONOCED ORES			X	Adquirir mayor cantidad de insumos y Adquirir creditos.	Aportar insumos de calidad , y precios confortables con el objetivo de que el proyecto pueda asegurar el mejoramiento en la calidad del producto.			X	No se adquieran los insumos , no se adquiera credito y la empresa de aClazado dainel Sport no se fidelice .	Brindar insumos de calidad , con excelentes precios , con garantia y con creditos.
CL	Elsa Miller Javier Jaime Ciano Alex Entre Otros	Cientes		X	Se encuentran ubicados en las zonas del Centro de Bogota , Bosa , La libertad , Soacha , Sibate	Son contactos personales , los cuales los maneja el Gerente de la empresa calzado Dainel Sport	n/a	DESCONOCED ORES /EVALUADOR		X		Entregar el producto en los tiempos estipulados y productos de mayor calidad Fidelizacion , reconocimiento, de antiguos y nuevos clientes.	Generar una evaluación acerca del producto antes de la mejora y despues de la mejora que realiza la empresa de calzado Dainel Sport.		X		Los productos no lleguen a tiempo , no sean de calidad , que no existan creditos ni tiempos de pagos.	Actitud y motivación al momento de tener el producto.
CM	(vecinos ,colegios)	Comunidad		X	Cercanos a la empresa de calzado - Barrio León XIII	n/a	n/a	DESCONOCED ORES			X	Mitigar ruidos y residuos.	n/a			X	Que no se cuenta con responsabilidad social.	tener una comunicación asertiva con el G.P Y EL G.E sobre la percepcion de la empresa antes y despues de la mejora.